

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MODELO DE AVALIAÇÃO EMPRESARIAL A PARTIR DO
LEVANTAMENTO DOS FATORES DE SUCESSO PERCEBIDOS NA
PEQUENA E MÉDIA EMPRESA INDUSTRIAL NO MUNICÍPIO DE
PORTO VELHO - RO**

PEDRO ALBINO DE AGUIAR

FLORIANÓPOLIS-SC

1999

TERMO DE APROVAÇÃO

MODELO DE AVALIAÇÃO EMPRESARIAL A PARTIR DO LEVANTAMENTO DOS FATORES DE SUCESSO PERCEBIDOS NA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA INDUSTRIAL NO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO – RO.

Pedro Albino de Aguiar

Esta dissertação foi julgada aprovada em sua versão final, nesta data, para obtenção do título de **Mestre** em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Florianópolis, SC, 14 de dezembro de 1999.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.

Coordenador do Programa de Pós-Graduação

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Orientador

Prof. Rogério Cid Bastos, Dr.

Membro

Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.

Membro

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO: MESTRADO – ÁREA: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**MODELO DE AVALIAÇÃO EMPRESARIAL, A PARTIR DO
LEVANTAMENTO DOS FATORES DE SUCESSO PERCEBIDOS NA
PEQUENA E MÉDIA EMPRESA INDUSTRIAL NO MUNICÍPIO DE
PORTO VELHO - RO**

PEDRO ALBINO DE AGUIAR

**Dissertação apresentada ao Programa
de Pós-Graduação da Universidade
Federal de Santa Catarina, como
requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Engenharia de
Produção.**

ORIENTADOR: Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Florianópolis – SC

1999

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, de forma especial, às seguintes pessoas:

FLÁVIO BATISTA SIMÃO, ROSÁLIA MARIA PASSOS DA SILVA e MARILUCE PAES DE SOUZA, professores da UNIR, que colaboraram na elaboração da Metodologia do projeto e na apresentação do trabalho

Ao Professor Dr. ÁLVARO G.ROJAS LEZANA, nosso Orientador, que com presteza, humildade e inteligência, sempre nos atendeu;

Aos colegas de trabalho na SEPLAN–RO/UNIR: CHARLES, MANOEL, MAURO, MALTY, ROSANA E ARLETE, que colaboraram, ora na digitação dos dados; ora com sugestões;

À JENI MAGDA P.QUEIROZ, companheira de sempre, que com paciência, compreensão, amor e carinho, nos incentivou, desde o início do Curso, até à conclusão deste trabalho;

A Deus todo poderoso, que nos concedeu a vida e coragem para continuar lutando até à batalha final.

RESUMO

É muito importante para o desenvolvimento econômico e social do País o segmento das pequenas empresas, uma vez que representam percentual bastante considerável da produção nacional e significativo número de empresas. No entanto, foi comprovado a nível nacional, através de pesquisas, alto índice de falências e concordatas, bem como os fatores responsáveis pelo êxito ou fracasso desses pequenos negócios. Considerando que não existe ainda na prática um modelo efetivo de auto-avaliação empresarial, adaptou-se um quadro de indicadores de competitividade do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa – SEBRAE, para construir o Modelo de Avaliação Empresarial, a partir do levantamento dos fatores de êxito e fracasso percebidos na pequena e média empresa industrial no Município de Porto Velho – Ro. O modelo baseia-se nos resultados da pesquisa de campo realizada sobre uma amostra de 77 (setenta e sete) empresas, onde foi comprovado, além de significativo percentual de empresas falidas, baixo desempenho competitivo, provavelmente em decorrência dos seguintes fatores: falta de pesquisa sobre as necessidades dos consumidores, baixa utilização dos instrumentos de controle gerencial, desprezo ao meio ambiente, etc. Em consequência disso, foi proposto um modelo simplificado de auto-avaliação empresarial, que possa ser aplicado em princípio à Região Norte do Brasil, especialmente na área de Rondônia e Acre.

Palavras Chave: Modelo de Avaliação Empresarial, Fatores de Sucesso.

ABSTRACT

Small-sized enterprises are very important for the social and economical development of a country once they represent a good percentage of the national production and a considerable number of companies. However, it was proved through a research within a national range that there is a big number of bankruptcies and concordats of these enterprises. We have to examine the reasons for the success or failure of these small enterprises. As practically there is no effective model of self-evaluation for the companies, we adapted a table which shows the competitiveness of the Brazilian Service of Support to the Micro and Small Enterprise – SEBRAE in order to build the model of self-evaluation, starting from a survey of agents responsible for the success or failures perceivable in the small and middle industry enterprises in Porto Velho – Rondônia. The model is based on results of field research achieved in a sample of 77 (seventy seven) enterprises, where it was proved that besides the significant percentage of failed enterprises, there was a low competitive performance of the companies, perhaps because of the following reasons: lack of research on the need of the customers, low use of the tools of management control, disrespect to the environment etc. For this reason we propose a simplified model of self-evaluation of the enterprise which may be applicable to the Northern region of Brazil, especially in Rondonia and Acre areas.

Keywords: Model Of Evaluation Of The Enterprise, Factors Of Success.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 – Conceitos de melhoramento contínuo e melhoramento extraordinário, segundo Maazaki Imai.....	18
Quadro 2 – Produção de determinada empresa – em R\$ 1.000,00 – 1º Sem/1999.....	26
Quadro 3 – Demonstração de Resultados.....	31
Quadro 4 –Estratégias para o século 21: os novos paradigmas de gestão apropriados para um período complicado.....	34
Quadro 5– Mapa primário de avaliação de empresas, segundo a Universidade de Boston – U.S.A.....	36
Quadro 6 – Critérios quanto ao tamanho de empresas.....	43
Quadro 7 – Faixas de pontuação, especificação e classificação de empresas.....	47
Figura 1- Estrutura do Trabalho de Pesquisa.....	15
Figura 2 – O Modelo de Porter.....	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de empresas pesquisadas, segundo o porte e a situação.....	66
Tabela 2- Número de indústrias em Rondônia, segundo o porte, os critérios de faturamento e o número de empregados.....	66
Tabela 3 - Número de empresas pesquisadas, segundo o critério de faturamento.....	66
Tabela 4 – Frequência do número de pontos obtidos pelas empresas consultadas.....	67
Tabela 5 – Distribuição do número de empresas, segundo o número de pontos obtidos, em classes.....	68
Tabela 6 – Taxa de produtividade = faturamento por pessoal ocupado segundo o porte das empresas – em R\$.....	68
Tabela 7 – Faturamento por m ² de área, segundo o porte das empresas – em R\$.....	68
Tabela 8 – Faturamento bruto médio, segundo o ramo de atividade – em R\$.....	69
Tabela 9 – Realização e formas de treinamento, segundo o porte e o nº de empresas.....	69
Tabela 10 – Formas de seleção dos empregados, segundo o porte das empresas.....	69
Tabela 11 – Taxa média de rotatividade de pessoal, segundo o número de empresas.....	70
Tabela 12 – Proporção de empregados com carteira assinada.....	70
Tabela 13 – Benefícios e incentivos concedidos aos trabalhadores, segundo o porte das empresas.....	70
Tabela 14 – Remuneração média dos empregados, segundo porte das empresas.....	70
Tabela 15 – Mecanismos de captação de sugestão por parte dos empregados, segundo o porte das empresas.....	71
Tabela 16 – Nível de escolaridade do gerente , segundo o porte das empresas.....	71
Tabela 17 – Número médio de empregados por empresa, segundo o porte.....	71
Tabela 18 – Número de empresas familiares, segundo o porte.....	72
Tabela 19 – Número de empresas que realizam pesquisas sobre as necessidades dos consumidores, segundo o porte.....	72
Tabela 20 – Serviços oferecidos aos clientes, segundo porte das empresas	72
Tabela 21 - Alcance nas vendas, segundo o porte das empresas.....	73
Tabela 22 – Formas de realização das vendas, segundo o porte das empresas	73
Tabela 23 – Localização dos fornecedores, segundo o ramo de atividade.....	74
Tabela 24 – Critérios utilizados na seleção de fornecedores.....	74

Tabela 25 – Utilização de informática, segundo o porte das empresas.....	75
Tabela 26 – Existência de informação, segundo o porte das empresas.....	75
Tabela 27 – Formas de propaganda, segundo o porte das empresas.....	75
Tabela 28 – Percentual de gastos com propaganda, segundo o porte das empresas.....	76
Tabela 29 – Realização de promoções, segundo porte das empresas.....	76
Tabela 30 – Utilização de instrumentos de controle gerencial, segundo o porte das empresas.....	76
Tabela 31 – Planejamento e monitoramento sistemáticos.....	77
Tabela 32 – Conhecimento de técnicas de controle de qualidade total, segundo porte das empresas.....	77
Tabela 33 – Ciclo de vida das empresas, segundo o seu porte.....	77
Tabela 34 – Utilização de serviços institucionais, segundo o porte das empresas.....	78
Tabela 35 – Utilização de serviços externos, segundo porte das empresas.....	78
Tabela 36 – Busca de oportunidade, segundo porte das empresas.....	78
Tabela 37 – Capacidade do gerente para correr riscos calculados, não calculados ou não correr riscos, segundo porte das empresas.....	79
Tabela 38 – Grau de comprometimento, segundo o porte das empresas.....	79
Tabela 39 – Principais causas da insuficiência do capital de giro, segundo o porte das empresas.....	79
Tabela 40 – Fatores que podem favorecer o crescimento do comércio e/ou aumento do capital de giro, segundo o porte das empresas.....	80
Tabela 41 – Principais dificuldades encontradas na empresa.....	80
Tabela 42 – Atividades que os empresários exerciam antes.....	80
Tabela 43 – Fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa, segundo o número de entrevistados.....	81
Tabela 44 – Aspectos da crise brasileira causada pela desvalorização do Real em relação ao Dólar.....	81

LISTA DE ANEXOS

Anexo I – Empresas segundo o número de funcionários.....	83
Anexo II – População e amostra.....	83
Anexo III – Número de indústrias selecionadas em Porto Velho, por ramo de atividade...	85
Anexo IV – Questionário.....	86
Anexo IV-A – Questionário complementar (para empresas falidas).....	89
Anexo V - Quadro de seleção das variáveis.....	90
Anexo VI – Índice de siglas usadas no texto.....	92
Anexo VII – Faixa de pontuação dos indicadores componentes.....	93
Anexo VIII -Bibliografia.....	95

1. Introdução	12
1.1 Considerações	12
1.2. Objetivo geral	13
1.3. Objetivos específicos	13
1.4. Justificativa	13
1.5. Estrutura do trabalho	14
2. Referencial teórico	16
2.1. Antecedentes	16
2.2. Pequena empresa e a melhoria contínua	16
2.3. Qualidade e competitividade	19
2.4. Inovação Tecnológica	23
2.5. Ferramentas para tomada de decisão	24
2.6. Principais Fatores de Avaliação	37
3. Metodologia da Pesquisa	41
3.1. População e Amostra	41
3.2. Descrição do Modelo Proposto de Avaliação Empresarial	43
3.3. Fatores selecionados para o modelo de avaliação empresarial	44
3.4. Forma de aplicação do modelo	45
3.5. Questões para a avaliação empresarial	45
3.6. Respostas dos quesitos e pontuação	46
4. Resultados da Pesquisa	48
4.1. Considerações Gerais	48
4.2. Perfil das Empresas Pesquisadas	49
4.3. Características das Empresas Pesquisadas	50
5. Conclusões e Recomendações	65

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

1.1. Considerações sobre o problema da pesquisa

É notório que na maioria das pequenas cidades brasileiras, os pequenos negócios representam a única alternativa de atividade econômica. Além de possibilitar a diminuição do desequilíbrio regional e uma melhor distribuição de renda, a sua participação é extremamente significativa na economia como um todo.

O ambiente econômico mundial é eminentemente favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios, que se apresentam como uma boa alternativa para o aumento das exportações, como também como opção para a diminuição do índice de desemprego no Brasil. Os pequenos negócios respondem por uma parcela expressiva do Produto Interno Bruto Brasileiro - PIB, além de significativa oferta de empregos diretos e indiretos. O maior problema é que a pequena empresa brasileira, ainda é considerada um sinônimo de atraso, o que não é verdade, vez que é a partir dos pequenos empreendimentos que se formam os grandes negócios.

A importância da pequena empresa é notável em todos os ramos e tipos de atividade. Os pequenos compram dos grandes os produtos de que necessitam para a revenda ou para a fabricação de outros produtos; os grandes compram dos pequenos a matéria-prima destinada à industrialização e outros materiais diretos e indiretos, inclusive do produtor rural, que contribui de maneira decisiva com a oferta de produtos agropecuários destinados à produção de gêneros alimentícios e materiais diversos.

No entanto, é muito alto o índice de falências e concordatas no âmbito das micro e pequena empresas em todos os ramos de atividade no Brasil. Isto posto, é necessário mecanismos de avaliação empresarial para minorar essa problemática.

Neste trabalho é idealizado um modelo de avaliação empresarial, que atenda as peculiaridades regionais e, permitirá aos micros, pequenos e médios empresários industriais avaliar suas empresas, melhorando o desempenho, tanto quanto aos aspectos econômicos e financeiros, quanto aos aspectos sociais, inclusive sobre produtividade e competitividade e alicerçar o processo decisório.

1.2. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é o de construir um modelo de avaliação empresarial, a partir do levantamento dos fatores de sucesso percebidos na pequena e média empresa industrial, no Município de Porto Velho, Capital do Estado de Rondônia.

1.3. Objetivos Específicos

- Descrever os principais fatores de êxito e fracasso percebidos na pequena e média empresa industrial, a partir da pesquisa bibliográfica;
- Efetuar o levantamento de indicadores de competitividade das pequenas e médias empresas industriais;
- Definir o universo da pesquisa e o tamanho da amostra;
- Descrever modelos de avaliação empresarial e medidas de produtividade para empresas industriais, a partir da literatura existente;
- Aplicar instrumentos de coleta de dados, com vistas ao levantamento dos fatores pesquisados;
- Processar, analisar e apresentar resultados dos dados coletados;
- Identificar as principais causas da falência das empresas industriais de Porto Velho – Ro;
- Propor modelo de avaliação empresarial, a partir do levantamento dos fatores de êxito e fracasso percebidos na pequena e média empresa industrial, no Município de Porto Velho – Ro, capaz de permitir sua auto-avaliação.

1.4. Justificativa

A justificativa para a realização do trabalho, fundamenta-se na inexistência de um modelo de avaliação empresarial para micros e pequenos negócios, para permitir que se investigue as principais causas de sucesso ou insucesso dessas organizações.

De acordo com SANTANA (1994), aproximadamente, metade de todos os novos empreendimentos abertos no Brasil não passam do primeiro ano e somente 20% chegam ao quinto ano de vida. Muito embora este último grupo não tenha fracassado, muitas dessas

empresas são vendidas e outras transformam-se em empreendimentos com outras características.

1.5. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma:

No primeiro capítulo é feita uma contextualização sobre o tema, descrevem-se o objetivo geral, objetivos específicos, a justificativa e a estrutura do trabalho, de acordo com o projeto de pesquisa.

No segundo capítulo encontra-se todo o referencial teórico referente ao tema, principalmente relacionado aos aspectos de qualidade e competitividade, melhoria contínua, inovação tecnológica, bem como algumas ferramentas de avaliação empresarial constantes na literatura, além de uma breve análise sobre a pequena empresa.

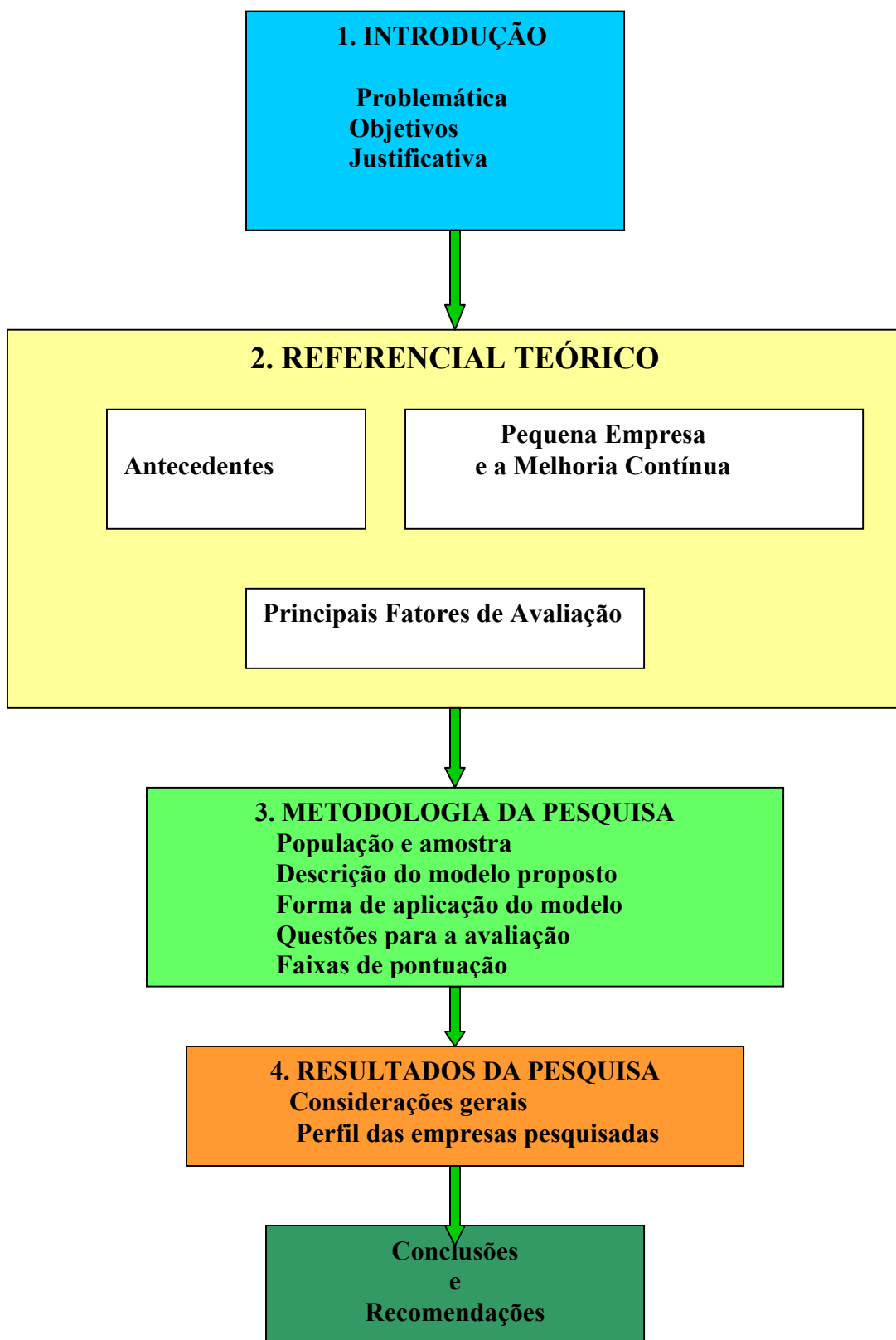
No capítulo terceiro descrevem-se as considerações metodológicas da pesquisa, o método de seleção da amostra, o modelo proposto de avaliação empresarial, sua forma de aplicação e relacionam-se os instrumentos de coleta de dados da pesquisa.

No quarto capítulo, com base nos resultados da pesquisa, descrevem-se as considerações gerais, é feita uma análise sobre o perfil das empresas consultadas e suas características gerais.

No último capítulo encontram-se as principais conclusões e recomendações do trabalho, seguidas dos anexos e da bibliografia básica consultada.

A Figura 1 apresenta a estrutura do trabalho.

Figura 1. Estrutura do Trabalho de Pesquisa



CAPÍTULO 2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Antecedentes:

O processo de globalização da economia e o acirramento da concorrência tem provocado profundas mudanças nos sistemas de produção das empresas ao longo dos anos. Tais modificações permitem comparar os sistemas produtivos de empresas modernas com o de empresas tradicionais. O sistema de produção de uma empresa tradicional antigamente era composto geralmente por pequeno número de itens, fabricados em grandes lotes e com alto volume de produção. Na empresa moderna, a necessidade de flexibilidade na produção é cada vez maior. Isto decorre da exigência de itens variados, prazos mais curtos, menor vida útil e menor prazo de entrega. Enquanto a empresa tradicional não primava pelo contínuo aprimoramento e pela busca da eficiência, na empresa moderna a melhoria da produtividade e eficácia é uma busca constante. Esta é a principal diferença entre a empresa moderna e a antiga empresa. Atualmente as empresas necessitam concentrar esforços na busca de seu aprimoramento contínuo, em razão não apenas de inovações tecnológicas, mas também para eliminar os desperdícios no processo produtivo.

A empresa moderna produz para atender um mercado cada vez mais exigente, tanto em termos de qualidade quanto em termos de preços competitivos, daí a necessidade de constante avaliação dos processos para o alcance da melhoria contínua e da capacidade de sobrevivência num mercado cada vez mais competitivo.

2.2. Pequena Empresa e a Melhoria Contínua

Quem não se lembra do personagem de Charles Chaplin, enlouquecido, apertando parafusos na linha de montagem de uma indústria? O clássico do cinema **Tempos Modernos** é o retrato de uma época que teve sua expressão máxima no recorde histórico da Ford norte-americana: 250 mil unidades produzidas no ano de 1914. O mundo assistia a uma revolução industrial tecnológica, na qual a palavra emprego estava indissoluvelmente ligada às grandes corporações, empenhadas em atender ao crescente consumo de massa. Assim, a Ford produzia cerca de 85% dos componentes de seus carros, numa onda de verticalização que parecia irreversível. Menos de um século depois, o personagem de

Chaplin foi substituído por robôs mecânicos que incorporaram tecnologias em todos os ramos do conhecimento humano.

Segundo POCHMANN (Revista PEGN, ano X, nº 118, p. 50, Nov/1998), “estamos entrando na era da terceira revolução industrial e tecnológica. Ao lado das fusões de grandes empresas, assistimos a uma profunda desverticalização dos processos, que voltam a ser baseados em pequenas unidades produtivas, parceiras das grandes”.

A prova mais evidente de que o prof. Pochmann está certo, é o exemplo da indústria automobilística, a começar pela Toyota do Japão. Ela centrou fogo em sua atividade principal – a montagem dos automóveis e terceirizou a fabricação de 85% das peças.

De fato, pesquisa divulgada pelo SEBRAE-SP (1997), mostra que os trabalhadores das pequenas empresas paulistas recebiam em média, 4,2 salários mínimos, enquanto os das médias ganhavam 7,3 e os das grandes ganhavam 8,4 salários mínimos. Entre o pessoal ocupado nas companhias de pequeno porte, 38% eram registrados, 37% informais, 15% trabalhavam por conta própria e 10% eram empregadores. A rotatividade também era alta. As conseqüências são conhecidas: um número grande de negócios no mesmo setor, uso reduzido de tecnologia, investimentos quase sempre mínimos, mão-de-obra intensiva, com escalas pequenas de produção, o que significa baixa produtividade. A situação dos pequenos empreendimentos foi deteriorada, enquanto se multiplicaram as exigências por qualidade e produtividade , num ambiente muito mais competitivo, em decorrência da abertura do mercado aos produtos importados, onde o conceito de melhoramento contínuo torna-se cada vez mais discutido e utilizado na literatura.

Melhoramento contínuo, como o nome indica, adota uma abordagem de melhoramento de desempenho que presume mais ou menos passos de melhoramento incremental.

O melhoramento contínuo também é conhecido como Kaizen. Kaizen é uma palavra japonesa, cuja definição é dada por Masaaki Imai (Tubino, 1998 : 5), que foi um dos principais proponentes:

“Kaizen significa melhoramento. Mais: significa melhoramento na vida pessoal, na vida doméstica, na vida social e na vida de trabalho. Quando aplicada para o local de trabalho, Kaizen significa melhoramentos contínuos envolvendo todo mundo – administradores e trabalhadores igualmente”.

Segundo Imai (Tubino, 1998 : 5), pode ser aplicado o conceito de melhoramento contínuo e o conceito de melhoramento revolucionário, que dá grande valor às soluções criativas, incentivando o pensamento livre e a iniciativa individual.

O Quadro 1 resume essa premissa.

Quadro 1 – Melhoramento Revolucionário X Melhoramento Contínuo

Observações	Melhoramento Revolucionário	Melhoramento Contínuo
Efeito	Curto prazo, mas dramático	Longo prazo, de longa duração, mas não dramático
Passo	Passos grandes	Passos pequenos
Armação de tempo	Intermitente e não incremental	Contínuo e incremental
Mudança	Abrupta e volátil	Gradual e constante
Envolvimento	Seleciona alguns campeões	Todos
Abordagem	Individualismo, idéias e esforços individuais	Coletivismo, esforços de grupo e abordagem de sistemas
Estímulos	Inovação tecnológica, novas invenções, novas teorias	Know-how tradicional e estado da arte
Riscos	Concentrados, “todos os ovos em uma cesta”	Dispersos, muitos projetos simultaneamente
Requisitos práticos	Requer grande investimento, mas pequeno esforço para mantê-lo	Requer pequeno investimento, mas grande esforço para mantê-lo
Orientação de esforços	Tecnologia	Pessoas
Crterios de avaliação	Resultados por lucro	Processo e esforços por melhores resultados.

Fonte: Masaaki Imai

No processo de melhoria contínua, a eliminação de desperdícios é peça de fundamental importância. Se quiser sobreviver no mercado moderno, a empresa será obrigada a trabalhar continuamente para eliminar os desperdícios, entendendo-se como desperdícios tudo aquilo que não agrega valor ao produto ou serviço. Esta definição de desperdício engloba diversas atividades imprescindíveis à fabricação do produto, entre elas a preparação de máquinas e a movimentação de materiais.

2.3. Qualidade e Competitividade

Qualidade e Competitividade, são fatores que interagem. Qualidade é consequência de um sistema de gestão com foco no mercado, que utiliza ferramentas e métodos que lhe conferem eficácia e maior efetividade. Isto é consequência da aprendizagem organizacional.

A qualidade é importante para que a empresa ofereça bens e serviços de qualidade para seus consumidores internos e externos. Isso não é necessariamente direto. Por exemplo, apesar da revolução, não há definições claras ou consensuais sobre o que significa “qualidade”. Na verdade, parece haver aproximadamente tantas definições, quanto pessoas dissertando sobre o tema.

O professor David Garvin (in Sloan Management Review, Fall, 1984), categorizou muitas das várias definições em “cinco abordagens” de qualidade: a abordagem transcendental, a abordagem baseada em manufatura, a abordagem baseada no usuário, a abordagem baseada no produto, e a abordagem baseada no valor, de acordo com SLACK (1997):

ABORDAGEM TRANSCENDENTAL

A abordagem transcendental vê a qualidade como um sinônimo de excelência inata. Um carro de “qualidade” é um Rolls Royce. Um voo de “qualidade” é o proporcionado pela Aerolíneas de Cingapura. Um relógio de “qualidade” é um Rolex. Usando essa abordagem, a qualidade é definida como absoluta – o melhor possível, em termos da especificação do produto ou serviço.

ABORDAGEM BASEADA EM MANUFATURA

A abordagem baseada em manufatura preocupa-se em fazer produtos ou proporcionar serviços que estão livres de erros que correspondem precisamente a suas especificações de projeto.

Um carro mais barato do que um Rolls Royce, ou um relógio Swatch, ou um voo econômico, embora não necessariamente o “melhor” disponível, são definidos como produtos de qualidade desde que tenham sido feitos ou entregues precisamente conforme suas especificações de projeto.

ABORDAGEM BASEADA NO USUÁRIO

A abordagem baseada no usuário assegura que o produto ou o serviço está adequado a seu propósito. Essa definição demonstra preocupação não só com a conformidade a suas especificações, mas também com a adequação das especificações ao consumidor. Um relógio que é feito precisamente de acordo com suas especificações de projeto e quebra depois de dois dias, é claramente “não adequado a seu propósito”. O serviço de bordo em um voo noturno de Sidney a Estocolmo pode ter sido projetado para servir drinques aos passageiros a cada 15 minutos, refeições a cada quatro horas e avisos frequentes sobre a posição do avião. Essas especificações de qualidade podem não ser adequadas, todavia, para o consumidor cuja principal necessidade é ter um bom sono.

ABORDAGEM BASEADA EM PRODUTO

A abordagem baseada em produto vê a qualidade como um conjunto mensurável e preciso de características, que são requeridas para satisfazer ao consumidor. Um relógio, por exemplo, pode ser projetado para funcionar sem precisar de assistência técnica por pelo menos cinco anos, mantendo o tempo preciso mais ou menos cinco segundos.

ABORDAGEM BASEADA EM VALOR

Finalmente, a abordagem baseada em valor leva a definição de manufatura a um estágio além e define qualidade em termos de custo e preço. Essa abordagem defende que qualidade seja percebida em relação a preço. Um consumidor pode muito bem estar querendo aceitar algo de menor especificação de qualidade, se o preço for menor. Um relógio simples e inexpressivo pode ter bom valor, se funciona satisfatoriamente por um período de tempo razoável. Um passageiro pode estar disposto a voar de Cingapura a Amsterdã, com quatro horas de espera em Bancoc, e suportar assento apertado e refeições medíocres e economizar centenas de florins holandeses quando comparado a um voo direto.

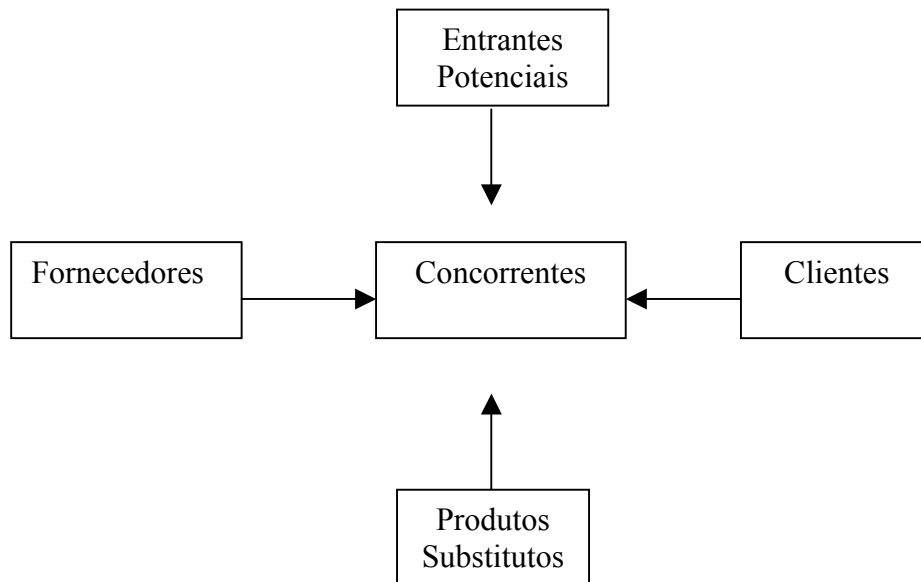
Atender às exigências dos consumidores é a regra básica para quem quer sobreviver num mercado competitivo. E são crescentes as exigências para que os produtos oferecidos tenham os certificados ISO 9000 e ISO 14000. Estes códigos são referência para os consumidores, porque atestam a qualidade do produto, no caso do ISO 9000 e que a produção deles não causa danos ao meio ambiente, caso do ISO 14000. Por isso, funcionam como verdadeiros vistos de entrada de mercadorias em países desenvolvidos, como Estados Unidos e Inglaterra.

Aqui cabe entender competitividade como a capacidade da empresa de atingir seus objetivos finais. Esta capacidade pode ser determinada num primeiro plano por seu sistema de gestão. Num plano mais profundo, pela competência de seus colaboradores, expressa em suas decisões e em seus comportamentos de como utilizar seus recursos, elaborando seu próprio sistema de gestão e atuando em seu mercado alvo.

Porter (1996), apresenta o seguinte princípio básico: a lucratividade de uma indústria é determinada por cinco forças competitivas:

- . Poder de negociação dos fornecedores
- . Poder de negociação dos clientes;
- . Ameaça de produtos substitutos;
- . Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- . Competição entre as empresas da indústria.

Figura 2 - O Modelo de Porter



Segundo Porter (1996), uma empresa consegue bater seus rivais apenas se puder estabelecer uma diferença que pode manter. Eficiência operacional não é estratégia. É necessária, mas não é eficiente. A Essência da estratégia é escolher desempenhar atividades diferentemente de seus rivais. O ajuste entre estratégia e sistemas de atividades únicas cria uma corrente tão forte quanto seu elo mais forte”. Para ele há três estratégias genéricas que uma empresa pode utilizar, separadamente ou em conjunto, para competir nos mercados: **liderança** em custos, através de economia de escala, redução de custos pela experiência, minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, serviços, vendas, publicidade, entre outras; **diferenciação**, através da criação de algo que o setor industrial como um todo perceba como sendo exclusivo, como por exemplo, projeto, imagem da marca, tecnologia, serviço ao consumidor, rede de distribuição, entre outros; e **foco**, através do atendimento excelente em qualidade, serviços e custos, a um segmento de mercado restrito e bem definido. Porter estabelece algumas dimensões a partir das quais uma empresa pode montar suas opções estratégicas:

- . especialização em uma linha de produtos e/ou segmento de mercado;
- . identificação da marca, principalmente através da publicidade;
- . integração vertical, seja para frente ou para trás;

- . seleção de canais de distribuição;
- . qualidade de produto e liderança tecnológica;
- . políticas de preços e posicionamento de custos, tanto no que se refere a manufatura, distribuição ou serviços associados;
- . serviços associados ao produto, como suporte a projeto, assistência técnica, crédito, etc;
- . alavancagem financeira e operacional;
- . relacionamento com a matriz e com instituições governamentais.

2.4. Inovação Tecnológica

As empresas concorrem entre si no mundo inteiro e, para tanto, devem obedecer a normas internacionais de produção. Um exemplo sintomático dessa assertiva foi a invasão do mercado brasileiro de produtos importados como lâmpadas de Natal e brinquedos de origem chinesa, japonesa e coreana. Isto levou as empresas nacionais a remodelarem totalmente os seus sistemas de produção para fazer frente a essa concorrência.

Segundo artigo publicado na Revista Rumos do Desenvolvimento, (1997), muitos micro e pequenos empresários não seguem essas normas, resistindo à tecnologia, devido ao preconceito diante da novidade, à falta de informação, ao receio do desemprego e à falsa idéia de gastar recursos vultosos em investimentos tecnológicos.

Diante das mudanças na economia, acompanhar a modernização do mercado é, no entanto, inevitável. “Já não basta ter preço e qualidade para encarar a concorrência, pois é a inovação tecnológica que garante ao empresário abocanhar mais uma fatia do mercado. No caso das micro e pequenas empresas, essa atualização de conhecimento é fundamental, já que muitas participam de etapas de produção de grandes empresas, geralmente afinadas com o padrão de tecnologia do mercado internacional.

A demora das empresas brasileiras em se adaptar ao padrão tecnológico do mercado externo tem razões históricas. Até 1990, devido à política de restrições às importações, o país perdeu três referenciais importantes para a comercialização de produtos no exterior: preço, qualidade e tecnologia. Esse longo período foi fundamental para o desenvolvimento do parque industrial brasileiro, com avanços na siderurgia, aeronáutica e petroquímica.

Entretanto, somente com a globalização, o Brasil passou a interagir mais com outros países, modernizando-se no campo tecnológico. Formaram-se os blocos econômicos e reduziram-se as taxas alfandegárias, facilitando a entrada de produtos estrangeiros e causando um “choque de concorrência” no mercado brasileiro. Agora, nossas empresas têm que se preocupar com qualidade, produtividade, desenvolvimento e capacidade tecnológica.

O investimento em tecnologia no país tem crescido nos últimos anos, mas ainda está aquém do que é investido em países desenvolvidos. O Brasil investe 1% do PIB em pesquisa e desenvolvimento. A média internacional, em países industrializados, gira em torno de 3%. As grandes, médias, pequenas e microempresas brasileiras têm aumentado os investimentos tecnológicos, mas os números ainda são tímidos. Uma pesquisa realizada em 1997 pela CNI, em conjunto com o Ministério da Ciência e Tecnologia, mostra que, no universo de 1.012 empresas, 52% investem menos de 2% do faturamento líquido em tecnologia; 22% investem entre 2 e 5% e, 14% investem 5% ou mais.

Para fortalecer o desenvolvimento tecnológico, o governo tem que estabelecer uma política forte voltada para a pesquisa tecnológica, cobrar os incentivos concedidos, aumentar o aporte de recursos destinados ao setor e criar condições de financiamento mais adequado à realidade das empresas, sobretudo das micro e pequenas.

2.5. Ferramentas Desenvolvidas para o Processo Decisório

Neste tópico do trabalho, serão apresentadas algumas ferramentas que são utilizadas para subsidiar a tomada de decisão sobre a melhoria do desenvolvimento dos aspectos relacionados à qualidade no âmbito das organizações.

Segundo DIAS (1996), MOREIRA (1996) e SLACK (1997), sãs as seguintes as ferramentas utilizadas para avaliação e melhoria da qualidade:

2.5.1. Medida geral de produtividade

A palavra produtividade tem aparecido com freqüência cada vez maior, não só em revistas especializadas, como na mídia em geral. Entretanto, poucas palavras têm provocado tanta variedade de conceitos.

As primeiras medidas de produtividade divulgadas, no caso da indústria, datam da última década do século passado. Depois da Segunda Guerra Mundial a preocupação de vários países com o desenvolvimento econômico e a produtividade, fez com que as medidas se tornassem cada vez mais difundidas, fazendo com que os fundamentos teóricos sobre produtividade fossem lançados por vários economistas, principalmente os norte-americanos.

Segundo MOREIRA (1996) produtividade está relacionada ao melhor ou pior aproveitamento dos recursos. De modo geral a produtividade em determinado período de tempo define-se como:

$Prod_t = Q_t/I_t$, sendo: $Prod_t$ = produtividade absoluta num determinado período de tempo t;

Q_t = produção obtida no período de tempo t;

I_t = insumos utilizados no período de tempo t, na obtenção da produção Q_t ; os insumos são também denominados de fatores de produção.

Em muitos casos, entretanto, é mais fácil apresentar a produtividade através de índices, tomados com o valor inicial 100 num determinado período base. Ou seja, dada a produtividade absoluta de um período qualquer, o índice correspondente é obtido dividindo-se a produtividade absoluta, pela produtividade absoluta do período base e multiplicando-se por 100.

Exemplo:

O quadro a seguir apresenta a produção de determinada empresa industrial, medida em mil reais, para o primeiro semestre de 1999, mês a mês, a partir do número médio de empregados estimados para a unidade produtiva:

Quadro 2 - Produção de determinada empresa – em R\$ 1.000 – 1º Sem/ 1999

Meses	Produção (R\$ 1.000) (1)	Pessoal Ocupado (2)	Produtividade Absoluta (1)/(2)	Índ. Prod. (base 100 em janeiro)
Janeiro	10.000	1.000	10,00	100,0
Fevereiro	11.000	1.010	10,89	108,9
Março	12.000	990	12,12	121,20
Abril	13.000	980	13,27	132,7
Maio	15.000	1.020	14,70	147,0
Junho	16.000	1.050	15,24	152,4

Fonte: MOREIRA (1996), com respectivas adaptações.

Ainda segundo MOREIRA (1996) “no cálculo da **produtividade absoluta**, conforme quadro acima, verifica-se que o resultado é imediato, bastando dividir a produção pelo pessoal ocupado. A unidade de produtividade absoluta é em mil reais por empregado. Para o mês de janeiro, por exemplo, temos:

Prod.Janeiro = $10.000/1000 = 10,00/\text{empregado}$. Para os demais meses os resultados foram encontrados da mesma forma.

Já para encontrar o **índice de produtividade** de um dado mês, basta dividir a **produtividade absoluta** correspondente por 10,00 (produtividade absoluta de janeiro) e multiplicar o resultado por 100.

Exemplo para o Mês de Maio:

Índice (Maio) = $14,70 \times 100 = 147,0$.

10

A avaliação dos resultados calculados para a produtividade é feita pela sua comparação de período a período e acompanhando sua progressão.

Na prática, observa-se que para a avaliação de resultados de períodos isolados, os valores da produtividade variam de 0 a 130% e, preliminarmente, pode-se dizer que:

- . Até 50% - indústrias desorganizadas, sem nenhum controle;
- . Até 80% - indústrias organizadas, com controle de produtividade;
- . Até 100% - indústrias organizadas , com controle de produtividade e incentivos salariais na produção;

. Acima de 100% (casos esporádicos). Em trabalhos estritamente manuais é possível; onde depende-se de máquinas não existe essa possibilidade”.

2.5.2. Medida de Produção

De acordo ainda com MOREIRA (1997), há duas formas básicas de medida de produção:

- . Produção física;
- . Produção monetária.

Já o Tempo de Ciclo, segundo SLACK (1997) é o ritmo que deve ser dado ao sistema de produção para a obtenção de determinada demanda dentro de um período de tempo, geralmente um dia.

De acordo com SLACK (1997) – $TC = TP/D$, sendo **TP** = Tempo disponível para a produção por dia e **D** = Demanda esperada por dia.

2.5.3. Taxa de Defeitos

Taxa de Defeitos é um indicador muito importante, pois é estreitamente vinculado à satisfação do cliente e aos custos por desperdício. Segundo MOREIRA (1996), ela é obtida dividindo-se a quantidade de produtos ou peças defeituosas, pela quantidade total de produtos da empresa, para uma linha específica de produto, para um produto em particular, ou também para aferir a qualidade de um processo de produção.

Embora não se tenha avaliado este índice na pesquisa, o percentual de defeitos na indústria brasileira vem se mantendo na faixa de 5%.

$$\text{taxa de defeitos} = \frac{\text{peças devolvidas} + \text{peças retrabalhadas}}{\text{total de peças produzidas}}$$

2.5.4. Taxa de Desperdício

De acordo com MOREIRA (1996), Taxa de Desperdício é um conceito relacionado à má utilização dos materiais na atividade produtiva. Em outras palavras, o desperdício, ou perda, é o dinheiro jogado no lixo, aumentando os custos e reduzindo a produtividade da

empresa. Ocorre geralmente dois tipos de desperdícios na produção: o desperdício normal e o desperdício anormal. O primeiro decorre das especificidades do produto ou do processo de produção. Por exemplo: é impossível fabricar moedas sem desperdiçar os recortes que conferem a forma circular. Já o desperdício anormal é grave e merece toda atenção. Resulta das ineficiências, é imprevisível e elimina os lucros da empresa.

Taxa de Desperdício = Desperdício Absoluto/Quantidade de material necessário para produzir um determinado produto.

2.5.5. Índice Potencial de Redução de Custos

Esta técnica, constante da Análise de Valor ou Engenharia de Valor, consiste em calcular para cada problema inicialmente sentido, um número que indica o potencial de redução de custos.

O índice = Economias Estimadas do Estudo/Custos Estimados do Estudo x Probabilidade de Implementação.

2.5.6. Giro de Estoques

Segundo DIAS (1996), o Giro de Estoques ou Coeficiente de Rotação é um dos indicadores mais importantes, tanto para o setor comercial quanto para o setor industrial, pois demonstra se os estoques de mercadorias, matérias-primas, produtos em processo e produtos acabados, têm rápida ou lenta saída.

De acordo com DIAS (1996), **Giro ou Coeficiente de Rotação** =
$$\frac{\text{Consumo ou Saídas}}{\text{Estoque Médio}}$$

O Coeficiente de Rotação é o número de vezes em que o estoque é repostado (1 vez, 2 vezes, 3 vezes,...n vezes) ao ano, ao mês, etc.

De acordo ainda com DIAS (1996), o Giro de Estoques pode também ser calculado a partir de uma Demonstração de Resultados, ou seja:

Giro ou Coeficiente de Rotação =
$$\frac{\text{Custos dos Produtos Vendidos}}{\text{Estoque Médio}}$$

2.5.7. Modelos de Simulação e de Demonstração de Resultados para empresas industriais.

Segundo KANITZ (1977/1979), a criação de modelos de simulação de empresas é uma área ainda muito pouco desenvolvida no Brasil, mas tem um grande futuro pela frente. A era do homem de negócio que trabalha com um sexto sentido começa a desaparecer , esmagada pelo crescente aumento da complexidade do mundo empresarial. O homem de negócio pode se guiar pelo seu faro, enquanto o modelo de simulação dá a provável consequência das medidas que venha a tomar.

Segundo KANITZ (1977 : 18), o modelo é de uma construção muito cara, o que explica o fato de que apenas dez empresas no Brasil têm o seu modelo de simulação.

Existem três decisões básicas a serem tomadas quanto ao tipo de modelo que se quer construir. Construir um modelo genérico ou detalhado, determinístico ou estocástico, com dados externos ou embutidos.

1. Genérico ou Detalhado

a) Um modelo genérico pode ser uma equação simples, onde relacionamos aumento de lucro líquido com aumento de vendas:

$$\text{LUCRO LÍQUIDO} = 0,12 \text{ DAS VENDAS.}$$

Esse modelo responde apenas a uma pergunta: de quanto aumentará o nosso lucro se aumentarmos as vendas?

b) Um modelo mais detalhado poderia considerar as vendas por produtos diferentes, incluindo venda por áreas, levando em conta custos fixos e variáveis, ICM, IPI, etc.

$$\text{LUCRO LÍQUIDO} = 0,25 \times \text{VENDAS DO PRODUTO } X_1 + 36 \times$$

$$\text{VENDAS DO PRODUTO } X_2 - \text{DESPESAS FIXAS DE R\$ 700.000,00}$$

Essas despesas são referentes a honorários da diretoria, aluguéis, despesas financeiras, etc.

2. Determinístico ou Estocástico

a) Um modelo determinístico dará uma resposta como as dadas pelos métodos genéricos. O lucro será de tanto, nem mais nem menos. Porém, como nenhum modelo é perfeito, esta resposta raramente será a correta.

b) O modelo estocástico, de montagem mais complexa, indicará o campo de possível variação do lucro líquido, dentro do qual a resposta certa estará contida.

$$\text{LUCRO LÍQUIDO} = 0,12 \times \text{VENDAS} + U,$$

Onde U seria uma variável aleatória, conseqüências de vários outros fenômenos que afetam o lucro líquido, tais como contingências imprevisíveis, recessões econômicas, etc., mas que não estão incluídas no modelo. A resposta viria na forma de lucro líquido provável, variando numa certa faixa. Poderia ser alguma coisa semelhante à seguinte afirmação: "O lucro líquido estará entre 650 mil reais, muito provavelmente em 710 mil reais".

3. Com Dados Externos ou Embutidos

a) Com dados internos, o modelo seria assim:

LUCRO LÍQUIDO = R\$ X VENDAS, onde o valor de R\$ seria apurado mês a mês, através dos dados da contabilidade de custos.

b) Com dados embutidos, o valor de R\$ seria calculado esporadicamente.

LUCRO LÍQUIDO = 0,20 X VENDAS, onde 0,20 é o lucro registrado nas vendas anteriores num período de, digamos, 12 meses.

QUADRO 3. DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (Empresas industriais)

Especificação	Valores em R\$
1. Renda operacional bruta (vide Nota nº 1) 1.1.Venda de produtos 1.2.Prestação de serviços 2. Imposto Faturado (Nota nº 2) 3. Renda operacional líquida (1-2) 4. Custo dos produtos vendidos (Nota nº 3) 5. Lucro Bruto (3-4) 6. Despesas com vendas 6.1. Comissões sobre vendas 6.2. Propaganda e publicidade 6.3. Imposto de circulação de mercadorias – ICM 6.4. Previsão para devedores duvidosos 6.5. Outras despesas 7. Gastos gerais 7.1. Honorários da diretoria 7.2. Despesas administrativas 7.3. Impostos e taxas diversas (Nota nº 4) 7.4. Despesas financeiras (Nota nº 5) 7.5. Provisões 7.6. Perdas diversas 8. Depreciações e amortizações (Nota nº 6) 9. Lucro operacional (5) – (6 a 8) 10. Rendas não-operacionais (Nota nº 7) 11. Despesas não-operacionais 12. Lucro líquido antes do imposto de renda (9 +10 – 11) 13. Imposto de renda pago no período (Nota nº 8) 14. Lucro líquido depois do imposto de renda (Nota nº 9) 15. Lucro suspenso ou saldo anterior 16. Reversão de provisões, provisões e reservas (Nota nº 10) 16.1.Previsão para devedores duvidosos	

Continuação do Quadro 3

Especificação	Valores em R\$
16.2. Provisão para imposto de renda	
16.3. Outras previsões e provisões	
16.4. Reservas	
17. Gratificações	
18. Partes beneficiárias	
19. Provisão para imposto de renda	
20. Outras provisões (Nota nº 11)	
21. Resultados a distribuir (14+15+16 – 17-18-19-20)	
21.1. Dividendos e bonificações	
21.2. Previsões e reservas (Nota nº 11)	
21.2.1. Reserva legal	
21.2.2. Reserva para manutenção de capital de giro	
21.2.3. outras previsões e reservas	
21.3. Lucro Suspenso ou saldo atual	

Fonte: KANITZ (1979)

Segundo KANITZ (1977/1979), para efeito de publicação, os valores que compõem o item 6 poderão ser apresentados globalmente.

NOTAS EXPLICATIVAS:

De acordo com KANITZ (1977/1979), estas notas explicativas esclarecem determinados aspectos da Demonstração de Resultados:

1.Renda operacional bruta - abrange as receitas (venda dos produtos e prestação de serviços) provenientes das operações que constituem o objeto social da empresa industrial, definido nos estatutos, incluído nas mesmas o valor do imposto de produtos industrializados (IPI) ou imposto único.

2. Imposto faturado - corresponde ao valor total de impostos consignados nas faturas de vendas (incluídos na venda dos produtos).

3. Custo dos produtos vendidos - inclui as parcelas de depreciação, amortização ou exaustão, que constituem custo de produção.

4. Impostos e taxas diversos - não inclui o imposto de renda pago no período, nem a provisão para o imposto de renda.

5. Despesas financeiras - classificar neste grupo as despesas financeiras com a obtenção de empréstimos ou financiamentos pela sociedade.

6. Depreciações e amortizações - exclui as quotas atribuídas ao custo dos produtos vendidos.

7. Rendas não-operacionais - compreende as receitas da empresa obtidas fora de seu objeto social definido nos estatutos. Tais receitas são classificadas em três categorias:

- Financeiras: descontos, juros ativos, deságios e correções monetárias provenientes de títulos de renda fixa, depósitos a prazo ou dívidas de terceiros;
- De participação: dividendos, bonificações recebidas em dinheiro e bonificações recebidas em ações, quando estas forem contabilizadas como receita.
- Eventuais: as demais rendas não -operacionais.

8. Imposto de renda pago no período - as empresas que não fazem provisão para pagamento de imposto de renda deverão destacar neste item o montante pago no período; as empresas que costumam fazer a provisão de que se trata anotarão valores neste item, informando a provisão respectiva no item 19.

9. Lucro líquido... do imposto de renda - esclarecer se se trata do lucro do período, apurado antes da formação da provisão para o imposto de renda, ou depois do imposto de renda pago no período; para tanto, completar a denominação do item com um daqueles termos sublinhados; no primeiro caso, o lucro líquido informado é o mesmo do item 12; no segundo caso, é o lucro líquido informado no item 12, menos o imposto de renda acusado no item 13.

10. Reversão de provisões, previsões e reservas - havendo reversão do saldo de provisões, previsões e reservas, especificar os títulos e os valores correspondentes.

11. Provisões, previsões e reservas - havendo constituição de provisões, previsões e reservas, mencionar o título de cada uma com valor correspondente.

OBS: Os modelos de KANITZ devem adaptar-se à legislação vigente em cada País.

2.5.8 - Estratégias para o século 21

O Quadro 4 traz um comparativo do modelo atual de administração, com o novo modelo proposto para o futuro, de acordo com a PMA Consultoria e Treinamento:

QUADRO 4-OS NOVOS PARADIGMAS DE GESTÃO APROPRIADOS PARA UM PERÍODO COMPLICADO

O Modelo atual	O modelo ideal para o futuro
Administrar hoje a crise de hoje	Administrar hoje as oportunidades de amanhã
Reagir às mudanças	Iniciar as mudanças
Foco na tarefa	Foco no processo
Ênfase no resultado financeiro	Ênfase no mercado global
Decisões por comando do dono	Decisões por consenso
Defesa do status que conquistado junto aos clientes	Constante mudança para acompanhar a mobilidade do cliente, da tecnologia e dos concorrentes
Encarar as exigências de novas tecnologias como custos	Ver as novas técnicas como necessidades para atender mais rapidamente o cliente
A estrutura dá poder ao chefe, que não inova e sua autoridade não corre riscos	O poder de fato é o do líder que corre riscos, influencia pessoas e conjuga bem o verbo inovar
Trabalho individual	Trabalho de equipe
Coletar informações	Compartilhar informações
Profissionais de uma única organização	Talentos migrantes com experiência em áreas e empresas diferentes
Remuneração por tempo de serviço	Remuneração por desempenho
Produção em massa	Produção enxuta
Valorização do preço	Valorização da velocidade
Custo, crescimento e controle	Qualidade, inovação e serviço
80% do pessoal é fixo e 20% são temporários ou autônomos.	20% do pessoal será fixo e 80% temporários ou autônomos.

Fonte: PMA Consultoria e Treinamento

2.5.9 - Os Cuidados necessários para reduzir as perdas no Ponto-de-Venda

Segundo Nelson Barrizzelli, pesquisador da FIA/USP, são os seguintes os cuidados necessários que devem ser adotados para se reduzir perdas no ponto de venda:

Procure diagnosticar com clareza de quanto são suas perdas e de onde elas vêm.

Invista na informatização dos controles gerenciais e de estoque para ter um acompanhamento rigoroso das mercadorias que entram e saem.

Destaque um funcionário para receber e conferir as entregas feitas pelos fornecedores e devolvendo na hora os itens com defeitos.

Defina seu giro de produtos e só faça pedidos de acordo com suas previsões de vendas, evitando estoques desnecessários.

Reduza ao mínimo necessário o manuseio de material no estoque e na loja, diminuindo o risco de perdas.

Conheça bem as características de seus artigos – temperatura certa de conservação e capacidade máxima de empilhamento – para estocá-los de maneira adequada.

Dê prioridade ao treinamento dos funcionários que manipulam produtos perecíveis ou que podem ser danificados.

Avalie as perdas e controle a reposição de seus estoques fazendo diariamente inventários rotativos por amostragem e um inventário completo a cada semestre.

Recuse produtos perecíveis ou medicamentos entregues com data de validade já avançada.

Crie um sistema confiável de acompanhamento das datas de validade dos perecíveis e faça promoções para desovar estoques mais antigos.

Evite furtos de mercadorias iluminando adequadamente seu ponto-de-venda, colocando espelhos parabólicos em cantos e corredores e instalando um circuito interno de tevê.

Coloque as gôndolas de artigos mais visados para furtos – como chocolates, balas, CDs e cigarros – estrategicamente perto dos caixas.

Proteja-se contra a inadimplência, estabelecendo critérios técnicos para a concessão de crédito.

Defina metas e programas de incentivo entre os funcionários para prevenir as perdas.

Faça cursos de capacitação gerencial para administrar melhor o seu negócio.

Quadro 5 - Mapa Primário de Avaliação da Empresa

item	Elemento/Pontuação	Critério	Pontuação %	Observações
1	Capital de Giro	Máximo	20	
2	+ Realizável a LP	Alto	5	
3	- Exigível a LP	Mínimo	-5	
4	+ Patrim. Líquido (Reavaliado c/relação ao Ativo Imobilizado)	Máximo	20	
5	= Valor Primário	Máximo	(1+2+3+4)= 40	
6	Contratos em Negociação	Qualidade da Carteira de Clientes	5	
7	Clientes Firmes	Fidelidade da Clientela	10	
8	Regularidade da Demanda	Clientela Regular ou descontínua	5	
9	Tipo de Produção	Substituível Insubstituível	5	
10	Valor da Marca	Notória Conhecida Desconhecida	5	
11	Valor das Patentes	Fluxo de Royalties	5	
12	%Taxas Participação no Mercado.	Máximo	5	
13	% Evol. das Vendas	Máximo	5	
14	Grau Monop/Oligopólio do Mercado	Maior	2	
15	Grau Pressão Sindical	Menor	3	
16	% Impostos S.Preços	Menor	5	

Fonte: Universidade de Boston – U.S.A.

2.6. Principais Fatores de Avaliação

Vários fatores de êxito e fracasso das pequenas empresas são estudados na literatura atual, sendo mais conhecidos os de localização, planejamento, recursos humanos, capital, estudo de mercado, etc.

Segundo REBOUÇAS (1991), os fatores condicionantes para a empresa dividem-se em duas categorias:

- . O ambiente empresarial;
- . A situação interna.

O ambiente empresarial é o conjunto instável e dinâmico de forças atuantes sobre a empresa de dimensões, naturezas e direções diferentes e que interagem entre si.

A situação interna é o estudo das qualidades e deficiências da empresa, suas formas de produção, administração, estrutura financeira, etc.

A interligação entre os fatores internos e externos à empresa é tão forte, que muitas vezes torna-se difícil ou quase impossível separá-los.

LEZANA (1998), também dividiu as causas dos sucessos ou fracassos das empresas em três categorias distintas e inter-relacionadas:

1. Fatores Externos
2. Fatores Internos
3. Fatores Relacionados ao Empreendedor.

Segundo LEZANA (1998), os fatores externos são os macroeconômicos e do ambiente. Afetam a vida da empresa, que não pode atuar sobre eles.

Fatores internos à empresa são os que intervêm diretamente no funcionamento da organização e que podem ser modificados por ela. Para agrupar os fatores internos de sucesso são usados os subsistemas empresariais clássicos apresentados a seguir:

Direção e gestão: formas de organização, direção, planejamento e controle empresarial;

Produção: sistemas de produção, tecnologia, qualidade, fornecimento, engenharia, projeto de produtos e processos, gama de produtos, etc.;

Recursos humanos: qualificação de mão de obra, sistemas de remuneração, sistemas de recrutamento e seleção, etc.;

Finanças: estrutura financeira, origem dos recursos, administração financeira, sistemas de controle;

Comercial: sistemas de comercialização, preços, distribuição, assistência técnica, estudos de mercado, níveis de exportação, etc.

Fatores relacionados ao empreendedor, segundo LEZANA (1998), são as características do empreendedor que intervêm diretamente no processo de criação e desenvolvimento das empresas. As habilidades, necessidades, conhecimento e os valores são os mais importantes.

Já o pesquisador David Micclelland, psicólogo da Universidade da Harvard (1960), identificou nos empreendedores bem-sucedidos um elemento psicológico crítico, denominado de **motivação da realização**, desenvolvendo então o treinamento da motivação para a realização, cuja finalidade era melhorar tal elemento e torná-lo aplicável em situações empresariais.

As características que o empreendedor bem-sucedido deve ter ou ter que desenvolvê-las ou apenas aprimorá-las são:

- .Busca de oportunidade e iniciativas;
- .Perseverança;
- .Comprometimento;
- .Qualidade e eficiência;
- .Correr riscos, sim, mas calculados;
- .Estabelecimento de metas objetivas;
- .Busca de informações;
- .Planejamento e monitoramento sistemáticos;
- .Persuasão e rede de contatos;
- .Independência e autoconfiança.

Os fatores utilizados neste trabalho, que estão relacionados abaixo, são os mais empregados nas pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa – SEBRAE (1995):

2.6.1.Desempenho econômico-financeiro

Este item procura coletar dados sobre faturamento bruto por estabelecimento, faturamento por pessoal ocupado, faturamento por metro quadrado de área ocupada pelo estabelecimento e margem líquida de lucro;

2.6.2. Recursos humanos

Os aspectos abordados na área de Recursos Humano são basicamente os seguintes: proporção de empregados com carteira assinada, realização e formas de treinamento, formas de seleção dos empregados, remuneração média dos ocupados em vendas, benefícios e incentivos aos trabalhadores, mecanismos de captação de sugestões e nível de escolaridade do gerente ou dono do negócio;

2.6.3. Relacionamento com clientes e fornecedores

Neste item são abordados os seguintes fatores: formas de realização das vendas, serviços oferecidos aos clientes, alcance nas vendas, formas de propaganda, localização dos fornecedores, pesquisa sobre as necessidades dos consumidores, percentual de gastos com propaganda, realização de promoções, origem das mercadorias vendidas e critérios na seleção de fornecedores;

2.6.4. Capacitação gerencial e tecnológica

Neste item descrevem-se aspectos relacionados à utilização de serviços institucionais, utilização de serviços externos, utilização de informática, existência de informação, instrumentos de controle gerencial e conhecimento ou implantação de programas de controle de qualidade;

2.6.5. Perfil do empreendedor

Este item procura detectar fatores relacionados ao gerente ou dono do estabelecimento em termos da capacidade para a busca de oportunidade, para correr riscos, detectar o grau de comprometimento com a empresa, bem como a prática do planejamento e monitoramento sistemáticos;

2.6.6 Ciclo de vida da empresa

Quanto ao ciclo de vida da empresa, analisou-se neste trabalho apenas os dados relativos às datas de implantação e de extinção do estabelecimento industrial de Porto Velho - RO.

Os principais fatores de avaliação acima descritos, encontram-se devidamente analisados no capítulo quarto deste trabalho (Resultados da Pesquisa).

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O trabalho foi elaborado tomando-se por base a revisão bibliográfica, com vistas ao levantamento dos fatores a serem investigados. Após análise, decidiu-se pela adaptação e aplicação dos Indicadores de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas do Comércio no Brasil – (Vol. 1 – SEBRAE – IEL/UFRJ, 1995). Estes indicadores estão contidos no Anexo V e no Anexo VII, com a respectiva pontuação. Em seguida, foi construído um questionário da pesquisa (Anexos IV e IV-A). O processamento e análise dos dados coletados está materializado nas Tabelas 1 a 44.

A pesquisa foi feita através de entrevista com os empresários e observação direta, objetivando checar a veracidade das informações colhidas, comparando-as com a realidade do negócio.

A forma de pontuação dos fatores está explicitada no Anexo VII, sob o Título de “Faixas de Pontuação dos Indicadores Componentes”.

Após a realização da pesquisa, os dados foram tabulados manualmente e depois de conferidos, foram colocados em tabelas para fins de cálculos percentuais e em seguida digitados e analisados.

Por ocasião da pesquisa foram observados todos os aspectos metodológicos relativos à distribuição das empresas por bairro, ramo de atividade e outros aspectos contidos na amostra.

3.1. População e Amostra

Baseado em dados do SEBRAE – RO e no Cadastro Industrial de Rondônia (1998), elaborou-se o projeto de pesquisa, no qual definiu-se o universo e o tamanho da amostra. Assim foram selecionados os principais fatores responsáveis pelo problema pesquisado. Também foram definidos os instrumentos de coleta.

O referido Cadastro apresentava na época o universo de 594 estabelecimentos industriais em Porto Velho - Ro, dos quais foram escolhidos como amostra 77 deles.

A variável utilizada na escolha foi o número de empregados de cada empresa dessa amostra (Anexo I).

Para fins metodológicos, foi adotado o critério dos Indicadores de Competitividade Para Micro e Pequenas Empresas do Comércio no Brasil – Volume 1 – SEBRAE – IEL/UFRJ,1995, com as devidas adaptações (Anexo VII).

Após numeração das empresas de 1 a 594 e de posse de uma tabela de números aleatórios, foi feita a relação das empresas a serem pesquisadas, segundo o endereço e o ramo de atividade. Este conjunto corresponde a cerca de 13% do total das empresas industriais localizadas no Município de Porto Velho, com intervalo de confiança igual a 95%.

Para a realização da pesquisa foi elaborado um questionário contendo 37 (trinta e sete), questões (Anexo IV). Foram estabelecidos também os critérios de avaliação dos fatores , os quais foram denominados de “faixas de pontuação dos indicadores componentes do indicador síntese” (Anexo VII). Este quadro contém 28 (vinte e oito) variáveis, cujas questões variam de zero a dois pontos cada uma, de acordo com o conteúdo das respostas. Um questionário complementar (Anexo IV-A) também foi elaborado, objetivando coletar dados sobre as empresas falidas.

Outros fatores internos e externos às empresas, relacionados à competitividade, também serão aqui analisados, entre eles a crise econômica brasileira causada pela desvalorização do Real.

Para fins metodológicos, foi considerado o critério adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa – SEBRAE, definido pela Medida Provisória nº 1526/96, que instituiu o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES.

Tal Instituto estabelece em seu Artigo 2º:

I – Microempresa, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (Cento e vinte mil reais);

II - Empresa de Pequeno Porte, a Pessoa Jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (Cento e vinte mil reais) e inferior a R\$ 720.000,00 (Setecentos e vinte mil reais).

III – Empresa de Médio Porte, a Pessoa Jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais) e inferior a R\$ 1.500.000,00 (Hum milhão e quinhentos mil reais).

O quadro abaixo apresenta critérios quanto ao tamanho das empresas, em termos de pessoal ocupado por setor de atividade:

Quadro 6. Critérios quanto ao tamanho das empresas, em termos de pessoal ocupado

Tamanho das Empresas/Pessoal Ocupado	Com. e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	09	19
Pequena Empresa (PE)	10 a 49	20 a 99
Média Empresa (MDE)	50 a 99	100 a 499
Grande Empresa	100 +	500 +

Fonte: SEBRAE-RO (1995)

3.2.Descrição do Modelo Proposto de Avaliação Empresarial

O modelo proposto pode ser teoricamente considerado como sendo do tipo Genérico ou Detalhado, segundo KANITZ (1977 : 18). Este foi montado, com as devidas adaptações, a partir de um quadro de indicadores do Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa – SEBRAE (1995) e é baseado nos resultados da pesquisa de campo realizada nas 77 (Setenta e sete) empresas industriais, localizadas no Município de Porto Velho – RO.

Para a avaliação dos resultados da pesquisa foi feita uma seleção das variáveis (Anexo V) e foram considerados dezesseis “fatores-chaves” de sucesso empresarial. Estes são resultantes da análise dos dados, os quais encontram-se relacionados a seguir, atribuindo-se peso 2 aos fatores Preservação do Meio Ambiente, Instrumentos de Controle Gerencial e Pesquisa Sobre as Necessidades dos Consumidores, considerados os mais importantes.

Inserir a variável Meio Ambiente no diagnóstico empresarial justifica-se pelas seguintes razões:

- 1) A Região Amazônica é considerada como um todo, área de proteção ambiental;
- 2) Das 8 empresas falidas, duas são do ramo Madeireiro e uma do setor de Curtume. Estas empresas tinham sido pressionadas pelo IBAMA, por não seguirem as normas mínimas de preservação ambiental. As madeireiras não tinham responsabilidades com o reflorestamento e o Curtume desovava seus resíduos num igarapé próximo.

Segundo pesquisa da Federação das Indústrias do Estado de Rondônia – FIERO (1995), informações colhidas entre 1.611 indústrias, os resíduos gerados (sobras, rejeitos, detritos e outros efluentes), foram em sua maioria, destinados ao lixo (53,7%) e incinerados (18,6%). Esses percentuais dão uma clara idéia do baixo nível de reaproveitamento desses materiais, seja por parte das próprias empresas ou por terceiros. Tal informação revela um agravamento das condições ambientais, levando-se em conta que na maioria dos municípios a coleta de lixo e a incineração é feita a céu aberto.

3.3 Fatores Selecionados para o Modelo de Avaliação Empresarial

Com base nos resultados da pesquisa, os fatores selecionados são os seguintes:

- 1) Realização de treinamento
- 2) Proporção de empregados com carteira assinada
- 3) Pesquisa sobre as necessidades dos consumidores
- 4) Relacionamento com fornecedores
- 5) Propaganda e promoção
- 6) Utilização de serviços institucionais
- 7) Utilização de informática
- 8) Existência de informação
- 9) Instrumentos de controle gerencial
- 10) Grau de comprometimento com a empresa
- 11) Planejamento e monitoramento sistemáticos
- 12) Nível de escolaridade do gerente ou dono da empresa
- 13) Benefícios e incentivos aos trabalhadores
- 14) Grau de utilização da capacidade instalada.
- 15) Medidas de produtividade.
- 16) Preservação do meio ambiente.

3.4. Forma de aplicação do Modelo

A forma de aplicação do diagnóstico empresarial é a seguinte:

1º PASSO Responder às indagações do questionário, conferindo o respectivo número de pontos, cuja nota deverá variar de zero a três, conforme o conteúdo das respostas;

2º PASSO: Multiplicar por 2 as notas obtidas nas questões 03, 09 e 16;

3º PASSO: Somar as notas obtidas nas respostas dos 16 quesitos, cujo total deverá variar de zero a 40 (quarenta) pontos;

3º PASSO: Consultar o Quadro 5, de acordo com o número de pontos obtidos pela empresa, conhecendo a respectiva classificação, bem como o diagnóstico correspondente:

ATENÇÃO - AÇÃO - DESENVOLVIMENTO – PROGRESSO.

3.5. Questões para a Avaliação Empresarial

1. Você realiza treinamento com seus empregados? Constantemente (); Realiza às vezes (); Nunca realiza ()

2. Qual a proporção de empregados com carteira assinada?

3. Você faz pesquisa sobre as necessidade dos consumidores?

Freqüentemente (); Às vezes (); Não faz pesquisas ()

4. Qual o seu grau de relacionamento com os fornecedores?

Formal e Constante (); Formal e eventual (); Informal ()

5. Você faz propaganda ou promoção?

Constantemente (); Às vezes (); Nunca faz ()

6. Você utiliza serviços institucionais, tais como SEBRAE, SESI, SENAI, Etc?

Constantemente (); Às vezes (); Nunca utiliza ()

7. Você utiliza informática na sua empresa?

Sim (); Não ()

8. Você dispõe de um banco de dados na sua empresa?

Sim (); Não ()

9. Você faz algum tipo de controle gerencial na sua empresa?:

Controle de Estoques (); Fluxo de Caixa (); Planejamento de Vendas (); Nenhum tipo de controle ()

10. Qual seu grau de comprometimento com a empresa?

Total () ; Parcial; ()

11. Você faz planejamento e monitoramento sistemáticos?

Sim () ; Não ()

12. Qual seu nível de escolaridade?

Superior completo () ; 2º Grau Completo () ; 1º Grau Completo () ; Analfabeto ()

13. Você concede algum benefício aos trabalhadores, em termos de Vale-transporte, Plano de saúde, Seguro de vida, etc?

3 Benefícios () ; 2 Benefícios () ; 1 Benefício () ; Nenhum Benefício ()

14. Utilização da capacidade instalada (%)

Abaixo de 50% () ; de 50 a 80% () ; Acima de 80% ()

15. Você usa alguma medida de produtividade na sua empresa?

Constantemente () ; Às vezes () ; Não usa () .

16. Sua empresa possui algum mecanismo de preservação do Meio Ambiente?

Sim () Quais?

Não ()

3.6. Respostas dos Quesitos e Pontuação

A apuração dos resultados da pesquisa deverá levar em conta as seguintes faixas de pontuação:

01 Sim (2 pontos); Às vezes (1 ponto); Nunca (Zero)

02. Acima de 50% (1 ponto) ;Abaixo de 50% (Zero)

03. Constantemente (2 pontos); Às vezes (1 ponto); Nunca (Zero)

04. Formal constante (2 pontos); Formal eventual (1 ponto); Informal (Zero)

05. Constantemente (2 pontos); Às vezes (1 ponto); Nunca (Zero)

06. Constantemente (2 pontos); Às vezes (1 ponto); Nunca (Zero)

07. Sim (1 ponto); Não (Zero)

08. Sim (1 ponto); Não (Zero)

09. Controle de Estoque (1 ponto); Fluxo de Caixa (1 ponto); Planejamento de Vendas (1 ponto); Nenhum tipo de controle (Zero)

10. Total (1 ponto); Parcial (Zero)

11. Sim (1 ponto) Não (Zero)

12. Superior (3 pontos); 2º Grau (2 pontos); 1º Grau (1 ponto); Analfabeto (Zero)
13. 3 benefícios (3 pontos); 2 benefícios (2 pontos); 1 benefício (1 ponto)
14. Acima de 80% (2 pontos); 50 a 80% (1 ponto); Abaixo de 50% (Zero)
15. Constantemente (2 pontos); Às vezes (1 ponto); Não usa (Zero)
16. Mecanismo (1 ponto); 2 Mecanismos (2 pontos); 3 Mecanismos (3 pontos).

Quadro 7 - Faixas de pontuação, especificação e classificação das empresas

Faixas	Especificação	Classificação	Observações
0 a 10 pontos	Inferior	Atenção	Cuidado! Sua empresa precisa melhorar o desempenho geral
11 a 16 pontos	Média Inferior	Ação	Sua empresa exige um Plano de Ação em vários aspectos
17 a 22 Pontos	Média Superior	Desenvolvimento	Sua empresa caminha no rumo certo – Prossiga!
A partir de 23 pontos	Superior	Progresso	Parabéns pelo progresso de sua empresa!

CAPÍTULO 4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1. Considerações gerais

Para se extrair conclusões sobre as principais causas do sucesso ou insucesso das empresas industriais no Município de Porto Velho – RO, é preciso fazer algumas considerações a respeito da economia regional, incluindo algumas formas de resistência às mudanças. Segundo a Federação das Indústrias do Estado de Rondônia – FIERO (Cadastro Industrial/97 – FIERO/SEBRAE/RO), vários são os aspectos da economia a serem observados:

“1º) O setor industrial em Porto Velho ainda é muito incipiente, a exemplo das demais atividades econômicas, que basicamente surgiram com a criação do Estado de Rondônia a partir de 1982;

2º) A fragilidade e instabilidade do sistema ecológico, foi bastante afetado pela ocupação desordenada e tecnologias inadequadas, o que tem dificultado a instalação de indústrias em locais apropriados.

3º) A realidade sócio-cultural é marcada ainda pela forte cultura extrativista do caboclo e das nações indígenas;

4º) Os conflitos de terra são caracterizados, de um lado, pelos “posseiros”- pequenos produtores que ocupam áreas públicas e, de outro, por empresários rurais, que definem suas próprias leis e suas próprias terras;

5º) A insalubridade, associada às condições climáticas, propiciando meios favoráveis à proliferação de pragas na agricultura e doenças endêmicas no homem;

6º) A desigualdade e diferenciação intra-regional são condicionadas por níveis de investimentos e de objetivos desiguais, com diferenciação sócio-econômica e política;

7º) A insuficiência do setor de energia e falta de definição de uma política fiscal, ambiental e creditícia a nível regional, são aspectos relevantes;

8º) A economia de periferia, distante dos centros nacionais consumidores, é uma marca.

Por outro lado, segundo a Federação das Indústrias do Estado de Rondônia – FIERO(1997), os segmentos da indústria madeireira, produção mineral, construção civil e alimentos representavam juntos 79,7% do total de indústrias do Estado em 1989. Dados do Cadastro Industrial/97 – FIERO/SEBRAE/RO, indicam que estes mesmos segmentos

correspondem hoje por 58,71% do total de indústrias. Esta redução de 21,0% deve-se, principalmente, à desativação de significativo número de empresas do setor madeireiro. Ainda segundo a FIERO, do total de indústrias no Estado, 71,41% é composto por empresas formais e 28,59% é representado por empresas que operavam de maneira informal.

O Município de Porto Velho, de acordo com a FIERO (1997), participava em 1989 com 14,82% do total de indústrias no Estado, aumentando para 37,33% em 1994. No entanto, esta participação caiu para 20,85% em 1997. Diversos fatores influenciaram esta queda, dentre eles a escassez de investimentos públicos em infra-estrutura e as elevadas taxas de juros praticadas pelo mercado financeiro, que dificulta a abertura de novos empreendimentos e a obtenção de capital de giro para manter os já existentes.

Diante do exposto acima, torna-se evidente a diferenciação entre o setor industrial no sul do País e no Estado de Rondônia. Essa premissa pode ser assim explicitada: uma indústria classificada no ramo de atividade Metal-Mecânica em Rondônia, é na maioria das vezes, uma pequena oficina auto-mecânica ou uma metalúrgica, cuja atividade se restringe ao conserto de barcos. Em outras regiões essa classificação é diferente.

Na sequência passa-se à análise das principais causas do sucesso ou insucesso da pequena e média empresa industrial em Porto Velho – RO, a partir dos resultados da pesquisa.

4.2. Perfil das Empresas Pesquisadas

Do total da amostra inicial de 77 (setenta e sete) empresas, 8 foram extintas (10,3%) e 2 não foram localizadas (2,7%), supondo-se que tais empresas também tenham sido extintas. No final deste capítulo serão descritas as principais causas da falência destas empresas, cujos dados foram levantados através de Questionário Complementar (Anexo IV-A).

Para todas as empresas falidas foi aplicado, além do questionário complementar, o questionário original (Tabela 1):

Confrontando-se os dados do quadro acima com os do Perfil Sócio-Econômico e Industrial do Estado de Rondônia – FIERO, 1997 (Tabela 2), verifica-se uma maior ocorrência das microempresas no total de empresas industriais do Estado (92,89%), contra 88,3% em Porto Velho.

Ao se analisar os dados relativos ao número de empresas, segundo o critério de faturamento, verifica-se que o percentual de micros, embora seja inferior ao critério do número de empregados, ainda é prevalente (70,7%) em relação ao total geral (Tabela 3). Os dados da classificação do porte das indústrias em Rondônia aproximam-se da média nacional, quando considerado o critério de faturamento, mantendo-se distantes, porém, quando considerado o critério de mão-de-obra.

A partir do agrupamento do número de pontos obtidos pelas empresas consultadas (Tabelas 4 e 5) e calculando-se os quartis, constata-se que 25% delas obtiveram número de pontos inferior a 12; 50% obtiveram número de pontos inferior a 15; e 75% obtiveram número de pontos inferior a 22. O restante obteve número de pontos entre 22 e 42, conforme mostram as mesmas tabelas.

Considerando-se que o número de pontos constante do Quadro de Indicadores de Competitividade (Anexo VII), poderia variar de ZERO a 50, pode-se afirmar que em termos gerais, o desempenho das empresas industriais pesquisadas é relativamente baixo.

4.3. Características das Empresas Pesquisadas

4.3.1. Indicadores de Desempenho Econômico-Financeiro

Este item trata de informações específicas sobre faturamento bruto, faturamento por pessoal ocupado e faturamento por m² de área, conforme descrição a seguir.

Na coleta de dados sobre a situação econômico-financeira das micro e pequenas empresas enfrentou-se uma série de dificuldades, seja pela falta de registros financeiros precisos, seja por não revelarem os dados. Além disso, com medo do fisco, muitos empresários desconfiam de pesquisa dessa natureza.

Os dados estão consignados nas Tabelas 2, 3, 6 e 8.

Faturamento bruto

As empresas pesquisadas, no seu conjunto, obtiveram um faturamento bruto médio, no ano de 1998, de R\$ 137.542,37, no caso das micros; de R\$ 1.340.858, no caso das pequenas; e de R\$ 20.000.000 (Vinte Milhões), no caso das médias empresas (Tabelas 1 e 6).

Faturamento por pessoal ocupado

O faturamento por pessoal ocupado foi de R\$ 25.359,00 para as micros; R\$ 37.806,00 para as pequenas e R\$ 106.952,00 para as médias empresas. Como se pode observar, tanto o caso das micro quanto no das pequenas empresas, os faturamentos situaram-se na faixa média de pontuação no Quadro de Indicadores, enquanto que as médias empresas aparecem na faixa superior. Isto, tanto em termos de faturamento bruto, quanto em termos de faturamento por pessoal ocupado. Segundo pesquisa realizada pelo BNDES/CNI/SEBRAE (1997), o valor médio do indicador de produtividade foi de R\$ 73.000 por empregado (Tabela 6 e Anexo VII). Entre os ramos de atividade que mais se destacaram, encontram-se os de Produtos Alimentícios e Bebidas, Construção Civil e Extração de Minerais Não Metálicos, com médias de faturamento bruto anuais de R\$ 3.416.000; R\$ 804.779 e R\$ 713.787, respectivamente (Tabela 8).

Faturamento por metro quadrado

O Faturamento por m² de área, segundo o porte das empresas foi o seguinte: R\$ 313,00 para as Micros, R\$ 400,00 para as Pequenas e R\$ 3.174 para as Médias Empresas, verificando-se, portanto, uma defasagem muito grande desta última em relação às demais (Tabela 7). A média geral nacional para o conjunto das MPEs foi de US\$ 1.418/m², de acordo com o SEBRAE (1995).

Quanto aos ramos de atividade que apresentaram maior faturamento por m² de área foram o de Produtos Alimentícios , com R\$ 1.587, Construção Civil, com R\$ 725 e Editorial e Gráfica, com R\$ 638.

Margem líquida de lucro

A margem líquida de lucro detectado entre as empresas consultadas situa-se em torno de 22% para as micros, 12% para as pequenas e 20% para as médias empresas. Já a média do Capital Social Inicial é relativamente baixo:

- . R\$ 9.000,00 para as microempresas;
- . R\$ 10.000,00 para as pequenas empresas;
- . R\$ 520.000,00 para as médias empresas.

4.3.2 Indicadores de recursos humanos

Capacitação

No que se refere ao indicador Capacitação, constata-se que cerca de 67,2% das microempresas não realizam qualquer forma de treinamento entre seus empregados, 31,3% realizam treinamento ON THE JOB (no local de trabalho). Já entre as pequenas, 83,3% realizam treinamento ON THE JOB. Quanto às médias empresas, 50% praticam o treinamento ON THE JOB e 50% não fazem qualquer forma de treinamento (Tabela 9).

Formas de seleção dos empregados

No tocante à forma de seleção das seus empregados, percentual bastante significativo de empresas o fazem através de testes (59,7% entre as micros e 50% entre as pequenas e médias empresas, respectivamente), seguidas de indicação pessoal, 31,3% entre as micros e 16,6% entre as pequenas empresas (Tabela 10).

Taxa de rotatividade de pessoal

Considera-se taxa de rotatividade nesta pesquisa o valor mínimo entre as taxas de admissão e de desligamento.

O indicador entre as empresas consultadas, é relativamente baixo, considerando-se a média nacional (25% em 1996 e 20% em 1997), segundo o BNDES/CNI/SEBRAE-RJ (1998),

pois, a taxa média é de 19%, para as micros, 22,5% para as pequenas e 11,5% para as médias empresas (Tabela 11).

Quanto aos ramos de atividade, os que apresentaram maior índice de rotatividade foram: Indústria da Construção Civil, com 25% e Extração de Minerais Não Metálicos, com 24%.

Proporção de empregados com carteira assinada

A proporção de empregados com carteira assinada é relativamente alta entre as empresas consultadas, situando-se a maior parte delas nas faixas média e superior de pontuação, ou seja, 41,3% na faixa média e 44% na faixa superior. A menor proporção de empregados com carteira assinada foi encontrada na Indústria de Construção Civil e Metal-Mecânica, com 50% e 40%, respectivamente (Tabela 12).

Benefícios e incentivos aos trabalhadores

Como se pode observar na Tabela 13, o percentual de empresas que concede apenas um tipo de benefício a seus empregados é bastante acentuado (76%), sendo que entre as microempresas o índice atinge a casa dos 80,6%. Já 33,3% das pequenas empresas concedem de 2 a 3 benefícios e 50% das médias empresas concedem até 4 ou mais benefícios a seus empregados.

Remuneração média dos empregados

A remuneração média dos empregados na indústria portovelhense é acentuadamente baixa, pouco mais de 2 salários mínimos (Tabela 14), considerando-se que a média paulista em 1997 era 4,2 salários mínimos nas pequenas empresas, 7,3 nas médias empresas e 8,4 salários mínimos nas grandes empresas, segundo pesquisa do BNDES/CNI/SEBRAE – RJ (1998).

Mecanismos de captação de sugestões

A análise deste indicador demonstra que os empresários de Porto Velho não têm a mínima preocupação em captar sugestões por parte de seus empregados, para melhorar o desempenho no trabalho, a maioria absoluta (90,7%) não captam, e apenas 9,3% captam sugestão (Tabela 15).

Nível de escolaridade do gerente

Embora exista a polêmica em torno do tema, particularmente quanto à influência na competitividade das PMEs, constatou-se que cerca de 64% dos gerentes das microempresas não possuíam nível superior, enquanto que 75% dos gerentes das pequenas empresas possuíam e 100% dos gerentes das médias empresas possuíam nível superior por ocasião da pesquisa (Tabela 16).

Número médio de empregados por empresa

O número médio de empregados por empresa em Porto Velho é muito baixo: 5 no caso das microempresas; 35 no caso das pequenas e 187 no caso das médias empresas (Tabela 17). A média de empregados por estabelecimento industrial no Brasil em 1997, segundo o BNDES/CNI/SEBRAE-RO (1998), era de 349 empregados, sendo de 9 empregados nas microempresas e de 1.629 empregados nas grandes empresas.

Quanto aos ramos de atividade, os que apresentaram maior número de empregados por empresa foram: o de produtos alimentícios e bebidas, com 39 empregados; extração de minerais não metálicos, com 19 empregados; e construção civil, com 11 empregados por empresa.

Indicadores de Empresas familiares

Este indicador da pesquisa mostra que 88% do total de empresas industriais de Porto Velho, são familiares, ou seja, os gerentes, ou administradores são donos do próprio

negócio. Já entre as microempresas o percentual se eleva para 91% e, entre as médias empresas, o percentual é de 100% (Tabela 18).

Segundo BERNHOEFT (1999), consultor especializado em Gestão Familiar: “Nenhuma sociedade parece mais perfeita do que a dos integrantes de uma família que se unem para montar e gerir um empreendimento. Afinal, o amor, o respeito, a confiança, os sonhos e objetivos comuns entre os membros de um núcleo familiar parecem formar a liga certa para o desenvolvimento de um negócio. Desde os primórdios do capitalismo, a fórmula da empresa familiar tem sido adotada no mundo inteiro e é, sem sombra de dúvida, uma das grandes forças geradoras de pequenos negócios. Além do entusiasmo e do envolvimento, as associações entre pais, filhos, irmãos, primos e outros parentes também facilitam a formação do capital necessário para a abertura de empresas, criação de filiais, etc. A história tem mostrado, porém, que nem sempre a motivação que deu origem ao empreendimento em família resiste ao tempo. Ironicamente, em alguns casos, o negócio que serviu no início para unir os parentes, acaba virando o pomo de discórdia e pode sucumbir às desavenças familiares, ao nepotismo e à incompetência dos envolvidos para administrar dissensões. O processo de conflito pode até mesmo decretar o fim da própria coesão familiar. Isso ocorre porque, geralmente, os sócios não conseguem separar a dinâmica da relação familiar da empresarial, observa o consultor.

Ainda segundo BERNHOEFT, uma coisa é o afeto e o desafeto, o carinho e as brigas comuns em família. E outra, a hierarquia, o dinheiro e o poder, pondera.

Na verdade, a proximidade entre parentes reduz as barreiras que norteiam o relacionamento social e cria um terreno fértil para manifestações de vaidade, ciúme, desconfiança e ressentimento, que envenenam as relações e estimulam os conflitos. Questões emocionais não resolvidas no âmbito familiar extravasam sob a forma de disputa, que pode ter como finalidade muito mais destruir o outro sócio do que preservar o empreendimento. Nos momentos mais críticos, a discussão torna-se passional e impede uma solução através do bom senso.

Bernhoeft adverte ainda que: o grande problema da família brasileira é ter a tendência de criar um modelo coletivo e encaixar todo mundo nele. Indivíduos, família e negócio têm aspirações e necessidades diferentes. Por não saber separá-las, a administração familiar embute vários perigos (verifique quais são, no quadro “Pecados Capitais”). As estatísticas estão aí para provar os riscos que os conflitos entre parentes trazem aos

empreendimentos. Basta dizer que 70% dos negócios existentes no mundo não sobrevivem à morte do fundador. Nos Estados Unidos, apenas 40% chegam à segunda geração; na Europa, o índice cai para 30%, enquanto no Brasil não ultrapassa 20%”.

PECADOS CAPITAIS

Os principais problemas das empresas familiares são:

Dificuldade de estabelecer as funções, direitos e deveres de cada membro da família;

Estrutura em geral mal definida;

Desrespeito à hierarquia;

Ausência de normas claras para orientar a gestão;

Impunidade no caso de desobediência às regras;

Desprezo à competência na hora de dividir tarefas;

Falta de critérios para orientar retiradas dos sócios e remuneração de empregados familiares;

Expectativa de ascensão imediata;

Uso da estrutura empresarial para fins particulares;

Interferência de problemas familiares na empresa;

Inexistência de normas rígidas e profissionais para a contratação de familiares e amigos.

4.3.3. Capacitação no relacionamento com clientes e fornecedores

Pesquisa sobre as necessidades dos consumidores

Este indicador é considerado um dos mais importantes para o sucesso das empresas. Foi constatado que 93,3% do total dos empresários não fazem qualquer tipo de pesquisa. No que se refere às microempresas, o percentual sobe para 95,5% do total (Tabela 19).

Serviços oferecidos aos clientes

No tocante ao número de serviços oferecidos aos clientes, os índices são baixíssimos. Apenas as pequenas e médias empresas oferecem mais de um serviço: pequenas empresas

– 2 a 3 serviços (20%) e médias empresas – 2 a 3 serviços (50%). Foi constatado, porém, que do total das empresas consultadas, 48 delas prestam serviços de entrega a domicílio. Isto corresponde a 64% do total (Tabela 20).

Alcance e formas de realização das vendas.

Neste quesito, a pesquisa revela que de 80,6% das microempresas operam apenas no estabelecimento e 10,4% atuam em toda a cidade. Já entre as pequenas empresas 33,3% atuam em toda a cidade e outras 33,3% atuam também em outras cidades do Estado, enquanto que 50% das médias empresas atuam fora do Estado.

No que se refere às formas de realização das vendas, o quadro também não é diferente, uma vez que 82% das microempresas, 33,3% das pequenas e 50% das médias empresas realizam as vendas no próprio estabelecimento. Apenas 50% das pequenas empresas e 50% das médias empresas vendem através de representantes (Tabelas 21 e 22).

Localização dos fornecedores

No tocante à localização dos fornecedores, verifica-se que a grande maioria seleciona-os no próprio Município, à exceção dos ramos de Vestuário, Artefatos de Tecidos Têxtil e Extração de Minerais Não Metálicos, que escolhem seus fornecedores em outros Estados da Federação. No cômputo geral, 58,7% localizam os fornecedores no próprio Município e 41,3% em outros Estados (Tabela 23).

Critérios utilizados na seleção de fornecedores

Nos critérios utilizados na seleção de fornecedores, verifica-se em primeiro lugar o quesito preço, com 58,2% entre as microempresas e 66,7% entre as pequenas empresas, vindo em seguida a preocupação com a qualidade do produto, com percentuais de 38,8% entre as microempresas, 33,3% entre as pequenas e 50% entre as médias empresas (Tabela 24).

4.3.4. Capacitação gerencial e tecnológica

Utilização de informática

Este indicador é considerado um importante fator de melhoria no desempenho das funções empresariais. Cerca de 70,1% das microempresas de Porto Velho não fazem uso dele, 33,3% das pequenas empresas utilizam em 1 a 2 áreas e 50% das médias empresas utilizam em 3 a 6 áreas (Tabela 25).

Existência de Informações

A existência de informações nas empresas está intrinsecamente relacionada à utilização ou não da informática. No caso das microempresas industriais em Porto Velho isto foi comprovado, pois 73,1% delas situam-se na faixa inferior de pontuação no quadro de indicadores. Já 83,3% das pequenas e 100% das médias empresas industriais possuem 9 a 10 pontos (locais de busca) de informações, situando-se, portanto, na faixa intermediária (Tabela 26).

Formas de propaganda, percentual de gastos e promoções

Analisando-se as três variáveis em referência, verifica-se que cerca de 72% do total das empresas consultadas não fazem nenhum tipo de propaganda e 77,3% gastam menos de 2% do faturamento bruto com a mesma atividade. Com relação às microempresas, 74,6% não fazem nenhuma forma de propaganda e 80,6% gastam menos de 2 %. Apenas 50% das médias empresas investem de 2 a 4 % do faturamento e 50 % gastam acima de 4% do faturamento bruto com a atividade.

No que se refere à realização de promoções, a situação se inverte em relação às empresas consultadas, uma vez que 67,2 % das microempresas e 100 % das médias realizam promoções, enquanto que 66,7 % das pequenas não realizam promoções (Tabelas 27,28 e 29).

Instrumentos de controle gerencial

A pesquisa revela que instrumentos de controle gerencial são utilizados por 61,2 % das microempresas. O maior uso é para o controle de estoque (33,3% do total). Já cerca de 50 % das pequenas empresas utilizam de 2 a 3 instrumentos, assim como 50 % das médias empresas utilizam 4 ou mais instrumentos de controle gerencial, sendo os mais comuns, o controle de estoque, o fluxo de caixa e o planejamento nas vendas (Tabela 30).

Planejamento e monitoramento sistemáticos

Cerca de 61,2% das microempresas não fazem uso deste importante instrumento de administração. Diferentemente delas, as pequenas empresas (cerca de 80%) e as médias (100%) praticam o planejamento e monitoramento sistemáticos (Tabela 31).

Conhecimento de Técnicas de Controle de Qualidade Total

No que se refere às Técnicas de Controle de Qualidade Total, os resultados da pesquisa mostram que 91% das microempresas e 66,7% das pequenas empresas não as conhecem; além disso, não pretendem utilizá-las (71,6% das micros e 67,7% das pequenas empresas). Já 50 % das médias empresas conhecem e 100 % pretendem utilizá-las (Tabela 32).

Ciclo de vida das empresas

Foi constatado que a grande maioria das empresas pesquisadas têm 5 anos ou mais de existência (70,2 % das micros, 80,3 % das pequenas e 100% das médias empresas), aí incluídas sete das 8 empresas falidas (Tabela 33), não evidenciando, portanto, que antigüidade seja prova inequívoca de sucesso empresarial.

Utilização de serviços institucionais e serviços externos

A pesquisa mostra que cerca de 61,0% das micros e 50 % das pequenas empresas não utilizam nenhum serviço institucional. Por outro lado, 50 % das pequenas empresas usam

de 1 a 2 serviços e 100 % das médias empresas usam de 3 a 7 serviços institucionais. Quanto à utilização de serviços externos, 52,2% das micros usam até 1 atividade e 47,8% usam 2 atividades de serviços externos. Já 66,7% das pequenas empresas usam 2 serviços institucionais e 100 % das médias empresas utilizam entre 3 a 10 atividades de serviços externos (Tabelas 34 e 35).

Perfil do empreendedor

Os indicadores relativos ao perfil do empreendedor objetivam complementar os dados da pesquisa, para revelar a influência da gerência na competitividade da empresa.

Busca de oportunidade

Apenas 16% dos entrevistados revelaram desinteresse pela busca de oportunidade, outros 13,3% declararam-se indiferentes ao assunto e cerca de 70,7% responderam que é importante a busca de oportunidade (Tabela 36).

Capacidade do gerente para correr riscos

Neste aspecto, os entrevistados foram mais cautelosos em suas respostas, uma vez que cerca de 34,7% disseram que correm riscos calculados, 36 % correm riscos não calculados e 29,3% simplesmente não correm riscos. A capacidade para correr riscos calculados aumenta com o tamanho da empresa, ou seja, 50 % entre as pequenas e 50 % entre as médias empresas (Tabela 37).

Grau de comprometimento com a empresa

Um percentual bastante significativo dos micro empresários (80,6%) e 100 % dos pequenos e médios empresários têm total comprometimento com a empresa (Tabela 38).

Causas da insuficiência do capital de giro

Analisando-se as principais causas da insuficiência do capital de giro nas empresas industriais de Porto Velho, foram detectados pela ordem os seguintes fatores (Tabela 39):

- .Alta taxa de juros bancários – 46,7%;
- .Burocracia e exigência de garantias – 25,3%;
- .Carga tributária excessiva – 17,3%;
- .Inadimplência e contração nas vendas – 8,0%;
- .Outras causas – 2,7%.

4.3.5. Fatores que podem favorecer o crescimento do comércio ou aumento do Capital de Giro nas Empresas

Os fatores que mais se destacaram nesta pesquisa, independentemente do tamanho das empresas, foram: facilidade de acesso ao crédito, com 57,3% do total e investimentos tecnológicos, com 21,3%, além de compras governamentais e incorporação de novos produtos, ambos com 6,7% (Tabela 40)

4.3.6. Principais causas de sucesso ou insucesso das organizações

Alguns fatores pesquisados neste trabalho têm influência direta na competitividade das empresas. Outros, não podem ser analisados isoladamente. Por exemplo, o ciclo de vida da empresa, só pode ser avaliado se for acompanhado da análise dos fatores de inovação tecnológica, do lançamento de novos produtos, etc. Contudo, já se afirmou no início deste capítulo, os resultados da pesquisa mostraram que o desempenho das empresas consultadas é relativamente baixo e as causas poderão estar relacionadas, dentre outros, aos seguintes fatores:

- 1º) Baixo capital inicial, R\$ 9.000,00 para as microempresas; R\$ 10.000,00 para as pequenas e R\$ 520.000,00 para as médias empresas (Vide item 4.3.1);
- 2º) Insuficiência de capital de giro (Tabela 39);
- 3º) Falta de pesquisa sobre as necessidades dos consumidores (Tabela 19);
- 4º) Carência de mão-de-obra especializada (Tabela 9);

- 5º) Falta de treinamento ou treinamento inadequado dos empregados na indústria (Tabela 9);
- 6º) Alcance nas vendas e formas de realização das vendas (Tabelas 21 e 22);
- 7º) Falta de inovação tecnológica e inexistência de informações (Tabelas 25 e 26);
- 8º) Pouco uso e baixo percentual de gastos com propaganda (Tabelas 27,28 e 29);
- 9º) Pouco uso dos instrumentos de controle gerencial (Tabela 30);
- 10º) Falta de planejamento e monitoramento sistemáticos (Tabela 31);
- 11º) Pouca utilização de serviços institucionais e serviços externos (Tabela 34);
- 12º) Localização inadequada dos fornecedores (Tabela 23);
- 13º) Falta de sugestão por parte dos empregados (Tabela 15);
- 14º) Incapacidade para correr riscos (Tabela 37);
- 15º) Baixo nível de escolaridade do gerente ou dono do negócio (Tabela 16);
- 16º) Empresa Familiar, 88,3% são microempresas (Tabela 1);
- 17º) Desprezo ao meio ambiente.

Com relação aos demais fatores pesquisados, as empresas obtiveram resultados satisfatórios (Anexo VII).

4.3.7. Principais causas da falência das empresas

Com base nos resultados do Questionário Complementar, aplicado às empresas falidas, foi detectado que as principais causas do fracasso delas estão relacionadas em primeiro lugar à falta de capital de giro (37,5%), alta carga tributária, também com 37,5%, seguidas de inadimplência da clientela e recessão econômica do País, ambas com 12,5% (Tabela 41). Outros fatores poderão estar diretamente relacionados, como por exemplo, a atividade que exerciam antes de serem empresários: mesma atividade, 37,5% e outras atividades juntas, 62,5% (Tabela 42).

Por outro lado, a maioria dos empresários (62,5%) apontaram que os fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa, são: capital próprio suficiente; “ter bom conhecimento do mercado”, com 25% (Tabela 43).

Outros fatores responsáveis pela falência dos seus negócios, são, dentre eles: a carência de mão-de-obra especializada, a falta de clientes e o conflito com órgãos públicos responsáveis pela fiscalização e controle ambiental.

Por último, o nível de escolaridade do gerente ou dono do estabelecimento, pode ter influenciado no fracasso do negócio.

Segundo o Estadão do Norte (1999): “O reflexo do pessimismo dos empresários locais é claramente constatado no levantamento elaborado pela Junta Comercial de Rondônia (JUCER), quanto aos números de baixas e falências dos sete primeiros meses do ano. Conforme os dados, de janeiro a julho cerca de 10 empresas pediram falência, um aumento de 66% em relação ao mesmo período do ano passado. O número de baixas – paralisação das atividades jurídicas – é ainda mais sério: 51 empresas, o que representa uma elevação de 16%.

De acordo com dados estatísticos de relatórios anuais da Junta Comercial Nacional, de julho a dezembro os pedidos de baixa e falências costumam aumentar em 36%. De 1995 até hoje, o Estado acumula 559 extinções de empresas”.

Por outro lado, dados do Departamento Nacional do Registro do Comércio – DNRC, informam que, em média, apenas 10% dos estabelecimentos do País encerram suas atividades formalmente, isto é, protocolam nas respectivas Juntas Comerciais o pedido de “baixa” no registro da empresa. Já pesquisa piloto realizada por VALE (1998), mostra que 36% das empresas morrem/desaparecem com até um ano de atividade e 47% com até 2 anos ou, então, 64% sobreviveram ao primeiro ano de atividade e 53% até o segundo ano.

4.3.8. Fatores que influenciam o crescimento e desenvolvimento das indústrias locais.

Além das considerações gerais feitas no início deste Capítulo, pode-se destacar diversos fatores internos e externos que influenciam o crescimento e desenvolvimento do setor industrial em Rondônia, especialmente em Porto Velho. Segundo o Cadastro Industrial de Rondônia – FIERO/SEBRAE, 1998, são os seguintes:

- “1º) O processo de instalação das indústrias vem se dando de maneira desordenada;
- 2º) As áreas definidas nas plantas urbanas para uso industrial foram descaracterizadas ao longo do tempo dando lugar a residências e outras edificações. Não é à toa que foram localizadas indústrias em todos os bairros da capital;
- 3º) Insuficiência de espaço interno e externo;
- 4º) Locais muitas vezes sujeitos a alagações e difícil acesso à empresa;

5º) Condição de informalidade com que atuam muitas micro e pequenas indústrias, aliada à falta de recursos financeiros dos seus proprietários para promoverem os investimentos necessários à transferência das empresas para áreas industriais específicas”.

4.3.9. Aspectos decorrentes da crise brasileira.

Analisando-se os dados resultantes do último quesito do questionário, verifica-se que 55 das empresas, 73,3% da amostra selecionada foram atingidas diretamente pela crise econômica, causada pela desvalorização do Real, e 20 empresas, 26,7% da amostra não foram atingidas (Tabela 44).

Quanto aos fatores que mais afetaram as empresas, destacam-se os seguintes:

- a) Diminuição da procura, correspondente a 39%.
- b) Aumento da matéria-prima, correspondente a 33,7%;
- c) Aumento dos produtos importados, correspondente a 7,8%;
- d) Aumento dos preços em geral, correspondente a 3,9% das citações.

Outros fatores também foram relacionados pelos entrevistados: diminuição do lucro, diminuição da capacidade instalada, altas taxas de juros, inadimplência da clientela, aumento nos combustíveis, aumento de atravessadores (intermediários), aumento da carga tributária e aumento nos preços de mão-de-obra (Tabela 44).

Saídas para o crescimento:

Neste quesito, a maioria dos empresários não soube responder. Apenas 10 deles responderam pela ordem o seguinte:

- 1 .Aguardar estabilidade da moeda.
- 2 . Realizar Promoção e propaganda
- 3 .Mudar de ramo
- 4 .Fechar o negócio.

O que se pode concluir da análise dos dados coletados na pesquisa, é que os resultados obtidos refletem a realidade regional.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste trabalho foi construído um modelo de avaliação empresarial que possibilitou, através de uma pesquisa estruturada, avaliar o desempenho de empresas industriais localizadas no Município de Porto Velho, Estado de Rondônia.

A escolha da metodologia e a definição do tamanho da amostra, para que os resultados fossem confiáveis, foram aspectos que exigiram maior esforço.

As maiores limitações são relacionadas aos trabalhos de campo, sobretudo no que se refere ao mau atendimento e o despreparo de muitos empresários, além das dificuldades de acesso a algumas empresas, em decorrência de endereços incompletos ou pela falta de placas indicativas.

Apesar disso, o trabalho foi compensado pela atenção especial de outros empresários, que entendendo o objetivo do mesmo, estiveram sempre dispostos a colaborar.

Apesar das dificuldades, entende-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados. Foram entrevistas 75 do total das 77 empresas constantes da amostra, além da elaboração do diagnóstico completo das mesmas, de acordo com o previsto nos instrumentos de coleta de dados.

Por fim, os resultados gerais da pesquisa mostram que as empresas industriais em Porto Velho passam por dificuldades, necessitando de providências urgentes, tanto dos empresários, que precisam se preparar melhor para enfrentar a concorrência, quanto por parte dos poderes constituídos, que devem prestar apoio mais efetivo aos empreendedores nos seus diversos ramos de atividade.

A inclusão no referencial teórico de algumas ferramentas de avaliação empresarial, e algumas medidas de produtividade, contribuiu para uma análise sucinta do desempenho de micros, pequenas e médias empresas, e serviu de indicadores para melhoria do processo operacional em diversas áreas.

O Modelo Proposto de Avaliação Empresarial, não tem a pretensão de tornar-se referência, entretanto recomenda-se a sua adoção pelos micros e pequenos empresários da Região Norte, em especial na área compreendida entre Rondônia e Acre, como forma de avaliação de desempenho, na busca da melhoria contínua, para fazer frente às constantes mudanças e exigências dos mercados consumidores no mundo globalizado.

As Tabelas a seguir, são todas resultantes dos trabalhos de processamento de dados da pesquisa:

Tabela 1

Número de empresas pesquisadas, segundo o porte e a situação:

PORTE	Em Atividade	Falidas	Não Loc.	Total	%
Microempresa	59	07	02	68	88,3
Peq. Empresa	06	01	-	07	9,0
Média Empresa	02	-	-	02	2,7
TOTAL	67	08	02	77	100,0

Nota: O critério quanto ao porte das empresas é o do número de empregados, do SEBRAE-NA.

Tabela 2

Número de indústrias em Rondônia, segundo o porte, os critério de faturamento e o número de empregados:

PORTE	Nº Indústrias Por faturamento	% S/Total	Nº Indústrias por nº Empregado	% Sobre Total Geral
Micro	3.161	84,20	3.487	92,89
Pequeno	481	12,82	187	4,98
Médio	77	2,05	54	1,44
Grande	35	0,93	26	0,69
TOTAL	3.754	100,0	3.754	100,0

Fonte: Banco de Dados do Cadastro Industrial/97 – FIERO/SEBRAE/RO.

Tabela 3

Número de empresas consultadas, segundo o critério de faturamento – Em R\$

Porte	Faturamento Anual	Nº de Empresas	%
Microempresa	Até 120.000	53	70,7
Peq. Empresa	Até 720.000	18	24,0
Média Empresa	Até 1.500.000	04	5,3
Total	-	75	100,0

Tabela 4**Frequência do número de pontos obtidos pelas empresas consultadas**

Nº de Ordem	Quant. Pontos	Nº Empresas	Frequência (Fx.)
01	05	01	05
02	07	04	28
03	08	02	16
04	09	03	27
05	10	06	60
06	11	04	44
07	12	03	36
08	13	06	78
09	14	04	56
10	15	05	75
11	16	06	96
12	17	02	34
13	18	02	36
14	19	05	95
15	20	04	60
16	22	01	22
17	23	01	23
18	24	05	120
19	25	03	75
20	26	02	52
21	27	02	54
22	28	01	28
23	29	02	58
24	30	01	30
25	42	01	42
Total	-	75	1.250

Nota: Média do Nº pontos obtidos pelas empresas = $1.250 : 75 = 17$ pontos.

Tabela 5

Distribuição do número de empresas, segundo o número de pontos obtidos, em classes.

Classes (N° Pontos)	N° Empresas (fi)	%	Freq. Acumulada (fac)	%
5 a 10	16	21,3	16	21,3
11 a 16	28	37,3	44	58,6
17 a 22	13	17,3	57	76,0
23 a 28	14	18,7	71	94,7
29 a 34	03	4,0	74	98,7
35 a 40	-	-	74	98,7
41 a 46	01	1,4	75	100,0
Total	75	100,0		

Tabela 6

Taxa de produtividade = faturamento por pessoal ocupado, segundo o porte das empresas – Em R\$

Porte das empresas	Faturam.Anual (1)	N° de Empregados (2)	N° Empresas em atividade	Taxa Produtiv.(1)/(2)
Microempresa	8.115.000	320	59	25.359
Peq. Empresa	8.015.000	212	06	37.806
Média Empresa	40.000.000	374	02	106.952

Tabela 7

Faturamento por m² de área, segundo o porte das empresas – Em R\$

Porte	Total Faturamento	Total em m²	Rel.Faturam/m²
Microempresa	8.115.000	25.888	313
Pequena Empresa	8.015.000	20.012	400
Média Empresa	40.000.000	12.600	3.174

Tabela 8

Faturamento bruto médio , segundo o ramo de atividade-Em R\$

Ramo de atividade	Faturam. Médio	%
Construção Civil	804.779	14,4
Metal-Mecânica	99.718	1,8
Produtos Alimentícios e Bebidas	3.416.000	61,4
Editorial e Gráfica	92.428	1,6
Vestuário e Artefatos de Tecidos Têxtil	71.610	1,3
Fab. De Jóias e Artigos de Relojoaria (*)	10.000	0,2
Extração de Minerais Não Metálicos	713.787	12,8
Indústria Madeireira	189.242	3,4
Indústria Moveleira	105.333	2,0
Indústrias Diversas	61.000	1,1
Total	5.563.897	100,0

Nota (*) – Trata-se de apenas uma empresa do ramo

Tabela 9

Realização e formas de treinamento, segundo o porte e o n° de empresas (%).

Porte	Não Realiza	%	Realiza On the job	%	Outras Formas	%
Microempresa	45	67,2	21	31,3	1	1,5
Peq. Empresa	1	16,7	5	83,3		100,0
Média Empresa	1	50,0	1	50,0		100,0
Total	47		27		1	

Tabela 10

Formas de seleção dos empregados, segundo o porte das empresas

Porte	Teste	%	Indicação Pessoal	%	Firma Especializ.	%	Outra Forma
Microempresa	40	59,7	21	31,3	2	3,0	4
Peq. Empresa	3	50,0	1	16,6			2
Média Empresa	1	50,0			1	50,0	
Total	44		22		3		6

Tabela 11**Taxa média de rotatividade de pessoal, segundo o nº de empresas e o porte (%)**

Porte	Nº Empresas	Taxa de Rotatividade
Microempresa	67	19,0
Pequena Empresa	06	22,5
Média Empresa	02	11,5
Total	75	

Tabela 12**Proporção de empregados com carteira assinada, segundo o porte das empresas (%)**

Porte	Até 33,3	%	33,4 a 80,0	%	80,1 e +	%
Microempresa	10	14,9	30	44,7	27	40,4
Peq. Empresa	1	16,7	1	16,7	4	66,6
Média Empresa					2	100,0
Total	11	14,7	31	41,3	33	44,0

Tabela 13**Benefícios e incentivos concedidos aos trabalhadores, segundo o porte das empresas(%)**

Porte	0 a 1	%	2 a 3	%	4 a 9 Benef.	%
Microempresa	54	80,6	12	17,9	1	1,5
Peq. Empresa	3	50,0	2	33,3	1	16,7
Média Empresa			1	50,0	1	50,0
Total	57		15		3	

Tabela 14**Remuneração média dos empregados, segundo porte das empresas**

Porte	Remuneração Média
Microempresa	310,00
Pequena Empresa	275,67
Média Empresa	290,00

Tabela 15

Mecanismos de captação de sugestão por parte dos empregados, segundo o porte das empresas.

Porte	Não Capta	%	Capta Sugestão	%
Microempresa	63	94,0	4	6,0
Pequena Empresa	3	50,0	3	50,0
Média Empresa	2	100,0		
Total	68		7	

Tabela 16

Nível de escolaridade do gerente, segundo o porte das empresas

Porte	Nível Médio Abaixo	%	Nível Superior	%
Microempresa	43	64,0	24	36,0
Pequena Empresa	2	25,0	4	75,0
Média Empresa			2	100,0
Total	45		30	

Tabela 17

Número médio de empregados por empresa, segundo o porte.

Porte	Nº de empresas	Nº Total de Empregados	Média Empregados/Empresa.
Microempresa	67	320	05
Peq. Empresa	06	212	35
Média Empresa	02	374	194
Total	75	906	12

Tabela 18**Número de empresas familiares, segundo o seu porte**

Porte	Familiares	%	Não Familiares	%	Total Geral	%
Microempresa	61	91,0	06	9,0	67	89,3
Peq .Empresa	03	50,0	03	50,0	06	8,0
Média Empresa	02	100,0	-	-	02	2,7
Total	66	88,0	09	12,0	75	100,0

Tabela 19

**Número de empresas que realizam pesquisa sobre as necessidades dos consumidores,
segundo o porte**

Porte	Realiza Pesquisa	%	Não Realiza	%
Microempresa	3	4,5	64	95,5
Pequena Empresa	1	20,0	5	80,0
Média Empresa	1	50,0	1	50,0
Total	5	6,7	70	93,3

Tabela 20**Serviços oferecidos aos clientes, segundo o porte das empresas**

Porte	0 a 1 Serviço	%	2 a 3 Serviços	%	4 Serviços ou mais
Microempresa	67	100,0	-	-	-
Pequena Empresa	5	80,0	1	20,0	-
Média Empresa	1	50,0	1	50,0	-
Total	73	97,3	2	2,7	

Tabela 21**Alcance nas vendas, segundo o porte das empresas**

Alcance nas Vendas	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Apenas no estabelecimento	80,6	16,7	50,0
Em parte da cidade	1,5	-	-
Em toda a cidade	10,4	33,3	-
Também em outras cidades do Estado	4,5	33,3	-
Fora do Estado	3,0	16,7	50,0
Fora do País	-	-	-

Tabela 22**Formas de realização das vendas, segundo o porte das empresas(%)**

Realização das Vendas	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa
No estabelecimento	82,0	33,3	50,0
Por meio de representante	8,5	50,0	50,0
Via postal	1,5	-	-
Televenda (fone, fax, etc.)	-	-	-
Vendas em domicílio	3,0	-	-
Participação em feiras	-	16,7	-
Central de vendas	-	-	-
Outras formas	5,0	-	-

Tabela 23**Localização dos fornecedores, segundo o ramo de atividade (%)**

Ramo de Atividade	No Município	Em Outros Municípios	Em Outros Estados	No Exterior
Construção Civil	61,0	-	39,0	-
Metal Mecânico	75,0	-	25,0	-
Produtos Alimentícios	58,3	-	41,7	-
Editorial e Gráfica	29,6	-	71,4	-
Vestuário e Artefatos de Tecido têxtil	-	-	100,0	-
Fáb. Jóias e Artigos Relojoaria	100,0	-	-	-
Minerais Não Metálicos	-	-	100,0	-
Ind. Madeireira	100,0	-	-	-
Ind. Moveleira	100,0	-	-	-
Ind. Diversas	83,3	-	16,7	-

Tabela 24**Critérios utilizados na seleção de fornecedores, segundo o porte das empresas**

Critérios	Micro Empresa	%	Pequena Empresa	%	Média Empresa	%
Preço	39	58,2	4	66,7	1	50,0
Prazo de Entrega	-	-	-	-	-	-
Qualidade	26	38,8	2	33,3	1	50,0
Cond. Pagamento	1	1,5	-	-	-	-
Único Fornecedor	-	-	-	-	-	-
Outro	1	1,5	-	-	-	-
Total	67	100,0	6	100,0	2	100,0

Tabela 25**Utilização de informática, segundo o porte das empresas**

Porte	Não Utiliza	%	Utiliza em 1 a 2 Áreas	%	Utiliza em 3 a 6 Áreas	%
Microempresa	47	70,1	20	29,9	-	-
Pequena empresa	1	16,7	5	33,3	-	-
Média empresa	-	-	1	50,0	1	50,0
Total	48	64,0	26	34,7	1	1,3

Tabela 26**Existência de informação, segundo porte das empresas**

Porte	4 a 8 Pontos	%	9 a 10 Pontos	%	11 a 12 Pontos	%
Microempresa	49	73,1	18	26,9	-	-
Pequena empresa	1	16,7	5	83,3	-	-
Média empresa	-	-	2	100,0	-	-
Total	50	66,7	25	33,3	-	-

Tabela 27**Formas de propaganda, segundo o porte das empresas**

Porte	Nenhuma Forma	%	1 a 2 Formas	%	3 a 7 Formas	%
Microempresa	50	74,6	17	25,4	-	-
Pequena empresa	4	66,7	2	33,3	-	-
Média empresa	-	-	-	-	2	100,0
Total	54	72,0	19	-	2	-

Tabela 28

Percentual de gastos com propaganda, segundo o porte das empresas

Porte	Abaixo De 2	%	2 a 4%	%	Acima De 4%	%
Microempresa	54	80,6	11	16,4	2	3,0
Pequena empresa	4	66,8	1	16,6	1	16,6
Média empresa	-	-	1	50,0	1	50,0
Total	58	77,3	13	17,3	4	5,4

Tabela 29

Realização de promoções, segundo o porte das empresas

Porte	Realiza	%	Não Realiza	%
Microempresa	45	67,2	22	32,8
Pequena empresa	2	33,3	4	66,7
Média empresa	2	100,0	-	-
Total	49	65,3	26	34,7

Tabela 30

Utilização de instrumentos de controle gerencial, segundo o porte das empresas

Porte	0 a 1 Instrumento	%	2 a 3 Instrumentos	%	4 Instrumentos e mais	%
Microempresa	41	61,2	22	32,8	4	6,0
Peq. Empresa	2	33,3	3	50,0	1	16,7
Média empresa	-	-	1	50,0	1	50,0
Total	43	57,3	26	34,7	6	8,0

Tabela 31

Planejamento e monitoramento sistemáticos, segundo o porte das empresas

Porte	Faz Planejamento	%	Não faz Planejamento	%
Microempresa	22	32,8	41	61,2
Pequena empresa	5	80,0	5	20,0
Média empresa	2	100,0	-	-
Total	29	38,7	46	61,3

Tabela 32

Conhecimento de técnicas de controle de qualidade total, segundo o porte das Empresas

Porte	Conhece as Técnicas	%	Não Conhece as Técnicas	%	Pretende Sim	Utilizar %	Não	%
Microempresa	6	9,0	61	91,0	19	28,4	48	71,6
Peq. Empresa	2	33,3	4	66,7	2		4	67,7
Média empresa	1	50,0	1	50,0	2	100,0	-	-
Total	9	12,0	66	88,0	23	30,6	52	69,4

Tabela 33

Ciclo de vida das empresas, segundo o seu porte

Porte	Até 2 anos	%	2 a 4 anos	%	5 anos ou mais	%
Microempresa	4	6,0	16	23,8	47	70,2
Pequena empresa	-	-	1	16,7	5	83,3
Média empresa	-	-	-	-	2	100,0
Total	4	5,3	17	22,7	54	72,0

Tabela 34

Utilização de serviços institucionais, segundo o porte das empresas

Porte	Nenhum Serv. Inst.	%	1 a 2 Serv. Inst.	%	3 a 7 Serv.Inst.	%
Microempresa	41	61,2	26	38,8	-	-
Pequena empresa	3	50,0	3	50,0	-	-
Média empresa	-	-	-	-	2	100,0
Total	44	58,6	29	38,7	2	2,7

Tabela 35

Utilização de serviços externos, segundo o porte das empresas

Porte	0 a 1 Atividade	%	2 Atividades	%	3 a 10 Atividades	%
Microempresa	35	52,2	32	47,8	-	-
Peq. empresa	2	33,3	4	66,7	-	-
Média empresa	-	-	-	-	2	100,0
Total	37	49,3	36	48,0	2	2,7

Tabela 36

Busca de oportunidade, segundo o porte das empresas

Porte	Não Interessa	%	Indiferente	%	Importante	%
Microempresa	11	16,4	10	14,9	46	68,7
Peq. empresa	1	16,7	-	-	5	83,3
Média empresa	-	-	-	-	2	100,0
Total	12	16,0	10	13,3	53	70,7

Tabela 37

Capacidade do gerente para correr riscos calculados, não calculados ou não correr riscos, segundo o porte das empresas

Porte	Riscos Calculados	%	Riscos não Calculados	%	Não Corre Riscos	%
Microempresa	22	32,8	25	37,3	20	29,9
Peq. empresa	3	50,0	2	33,3	1	16,7
Média empresa	1	50,0	-	-	1	50,0
Total	26	34,7	27	36,0	22	29,3

Tabela 38

Grau de comprometimento, segundo o porte das empresas

Porte	Comprometimento Parcial	%	Comprometimento Total	%
Microempresa	13	19,4	54	80,6
Peq. empresa	-	-	6	100,0
Média empresa	-	-	2	100,0
Total	13	17,3	62	82,7

Tabela 39

Principais causas da insuficiência do capital de giro, segundo o porte das empresas

Causas da Insuficiência do Capital de Giro	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Total	%
Alta taxa de Juro Bancário	30	3	2	35	46,7
Burocracia Exigência de Garantia	18	1	-	19	25,3
Carga Tributária	11	2	-	13	17,3
Inadimplência e Contração nas vendas	06	-	-	06	8,0
Outra	02	-	-	02	2,7
Total	67	6	2	75	100,0

Tabela 40

Fatores que podem favorecer o crescimento do comércio e/ou aumento do capital de giro, segundo porte das empresas

Fatores	Micro Empresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Total	%
Facilidades de Acesso ao Crédito	40	03	-	43	57,3
Investimento Tecnológicos	13	01	2	16	21,3
Compras Governamentais	04	01	-	05	6,7
Fontes de Informações	01	-	-	01	1,3
Qualificação de Mão-de-Obra	01	-	-	01	1,3
Incorporação de Novos Produtos	05	-	-	05	6,7
Outros	03	01	-	04	5,4
Total	67	06	02	75	100,0

Tabela 41

Principais dificuldades encontradas na empresa

Principais Dificuldades	Número de Empresas	%
Falta de Capital de Giro	3	37,5
Alta Carga Tributária	3	37,5
Inadimplência da Clientela	1	12,5
Recessão Econômica da País	1	12,5
Total	8	100,0

Tabela 42

Atividades que os empresários exerciam antes

Atividade	Nº de entrevistados	%
A mesma	3	37,5
Funcionário Público	2	25,0
Comerciário	1	12,5
Agricultor	1	12,5
Dona de Casa	1	12,5
Total	8	100,0

Tabela 43

Fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa, segundo os entrevistados

Fatores	Nº de Entrevistados	%
Ter Capital Próprio	5	62,5
Ter bom conhecimento do mercado	2	25,0
Ter um bom administrador	1	12,5
Total	8	100,0

Tabela 44

Aspectos da crise brasileira causada pela desvalorização do Real em relação ao Dólar

Especificação dos Fatores	Frequência Nº de Vezes	%
Diminuição da Procura	30	39,0
Aumento da Matéria-Prima	26	33,7
Aumento dos Produtos Importados	06	7,8
Aumento dos Preços em Geral	03	3,9
Diminuição do Lucro	02	2,6
Diminuição da Capacidade Instalada	02	2,6
Altas Taxas de Juros	02	2,6
Inadimplência da Clientela	02	2,6
Aumento nos Combustíveis	01	1,3
Aumento de Atravessadores	01	1,3
Aumento da Carga Tributária	01	1,3
Aumento nos Preços Mão-de-Obra	01	1,3
Total	77	100,0

A N E X O S

ANEXO I

Empresas, segundo o número de funcionários, para fins de cálculo da Amostra

Empresas/Endereço	Nº Funcionários
1. Caetano Alfaiate: Rua Prudente de Moraes, 2267	02
2. A & A Const. E Telecomunicação: Av. Nações Unidas, 284	06
3. A.C. de Almeida: Rua Uruguai, 430	02
4.ACRIFERRO: Av. Gov. Jorge Teixeira, 1671	04
5. Álvaro Augusto Lima – ME: Rua João Goulart, 3066	02
6. Célio Serralheria: Av. Guanabara, 2481	04
7.Retífica SOL: Rua Buenos Aires, 923	02
8. Maiara Móveis e Decorações: Av. Guaporé, 228	05
TOTAL	27
MÉDIA	3,37
DESVIO-PADRÃO	1,84

Fonte: Cadastro Industrial de Rondônia – FIERO/SEBRAE, 1998.

ANEXO II – POPULAÇÃO E AMOSTRA

BAIRROS	POPULAÇÃO	AMOSTRA
TOTAL GERAL	594	77
BLOCO I	113	15
Centro	90	12
Olaria	23	3
BLOCO II	19	2
Pedrinhas e Ipase Novo	8	1
Costa e Silva e São Sebastião II	11	1
BLOCO III	30	4
Areal (Mocambo e Tucumanzal)	16	2
Mato Grosso e Trevo do Roque	14	2
BLOCO IV	161	20
Liberdade	41	5
São João Bosco	17	2
São Cristóvão	42	5
Nossa Senhora das Graças	61	8

BLOCO V	104	13
Setor Industrial	11	1
Embratel e Pedacinho de Chão	29	4
Nova Porto Velho e Lagoa	64	8
BLOCO VI	29	4
Marechal Rondon e Alfhaville	7	1
Agenor de Carvalho	13	2
Jardim das Mangueiras	9	1
BLOCO VII	25	4
4 de Janeiro	5	1
Aponiã	8	1
Esp. da Comunidade e F. P. Pinto	7	1
BLOCO VIII	29	4
Tancredo Neves	12	2
JK I e II e Jardim Bela Vista	7	1
São Francisco e Marcos Freire	10	1
BLOCO IX	60	8
Eldorado, Caladinho e Areia Branca	44	6
Areal Floresta, Nova Floresta e Gurgel	16	2
BLOCO X (Distritos)	24	3
Nova Califórnia	9	1
Extrema	11	1
Vista Alegre do Abunã	4	1

Fonte: Cadastro Industrial de Rondônia – FIERO/SEBRAE, 1998.

ANEXO III
Nº DE INDÚSTRIAS SELECIONADAS EM PORTO VELHO,
POR RAMO DE ATIVIDADE

Nº Ord.	Ramo de atividade	Quantidade	%
01	Indústria da Construção Civil	18	23,4
02	Indústria Metal-Mecânica	17	22,0
03	Indústria de Produtos Alimentícios	12	15,6
04	Editorial e Gráfica	08	10,5
05	Ind. Do Vestuário, Art.Tec. Têxtil	03	3,9
06	Ind.Fabricação Jóias e Art. de Relojoaria	01	1,3
07	Extração de Minerais Não-Metálicos	04	5,3
08	Indústria Madeireira	05	6,4
09	Indústria Moveleira	03	3,9
10	Indústrias Diversas	06	7,7
TOTAL		77	100,0

Fonte: Cadastro Industrial do Estado de Rondônia – SEBRAE/FIERO, 1998.

ANEXO IV - QUESTIONÁRIO

- 1 – Empresa 1.1 Porte: ME (____) PE (____)
- 2 – Ramo de Atividade
- 3 – Data/Ano da instalação do empreendimento ____/____/____
- 4 – Capital Social Inicial – Em R\$
- 5 – Empresa Familiar: Sim (____) Não (____)
- 6 – Evolução do Faturamento/Ano
- 7 - Faturamento anual – R\$ (último ano)
- 8 – Área construída (m²)
- 9 – Margem líquida de lucro – R\$
- 10 – Número de pessoal ocupado: Nível Sup (____) Nível Médio (____)
- O Gerente tem Nível Superior Sim (____) Não (____)
- Número de empregados c/carteira assinada (____)
- 12 – Taxa de rotatividade do pessoal (____%)
- 13 – Formas de seleção: Teste (____) Firma especializada (____)
- indicação pessoal (____) outra (____) (especificar)
- 14 – Realização de treinamento – Sim (____) Não (____)
- 14.1 – Se realiza, em que áreas?
- 14.2 – Se não realiza, em que áreas pretende realizar:
- Compra (____) Vendas (____) Finanças (____) Informática (____)
- Outras (____) Qual
- 14.3 – Prefere o treinamento interno (on the job) (____)
- Na Empresa (____) ; Externo-Inst. Especializada (____)
- 15 – Remuneração média das pessoas ocupadas em vendas – R\$ (____)
- 16 – Concessão de Benefícios e Incentivos aos trabalhadores, além dos compulsórios:
- Plano de Saúde (____), seguro de vida (____) transporte (____), alimentação (____)
- outro (____).
- 17 – Possui algum mecanismos de Captação de sugestão por parte dos empregados? Sim (____) Não (____)
- 18 – Alcance das vendas?
- Apenas no estabelecimento (____) em parte da cidade (____), em toda a cidade (____)

Também em outras cidades do Estado (___), fora do Estado (___) fora do País (___).

19 – Formas de realização das vendas:

No estabelecimento (___), por meio de representante (___), via postal (___), Televendas-Telefone, Fax, etc. (___), vendas em domicílio (___), participação em feiras empresariais (___) central de vendas (___) outras formas (_____).

20 – Realiza promoções: Sim (___) Não (___).

21 – Usa mecanismo de divulgação (propaganda):

Sim (___) Não (___) Se usa quais: Jornais e revistas (___), Mídia Eletrônica (___), Correios. (___), Vitruines e interiores (___), Utensílios para clientes (___) Outros.

22 – Percentual de gastos com propaganda %

23 – Pesquisa sobre as necessidades dos consumidores:

Sim (___) Não (___), tais como:

Preço (_____), Prazo de entrega (_____), Cond. Pagamento (_____), Qualidade (_____), Outra (_____).

24 – Oferece algum serviço aos clientes, tais como:

Entrega a domicílio (___), Cursos/Seminários (___), Outro (___)

25 – Quais os critérios utilizados na seleção de fornecedores:

Preço (_____), Prazo de entrega (_____), Qualidade (_____), Cond. Pagamento (_____), Único fornecedor(_____)

26 – Origem das mercadorias adquiridas:

Fornecedores locais (___), Outros Estados (_____) Exterior (_____).

27 – Utiliza-se de serviços institucionais:

SENAC (___), SESC (___), SEBRAE (___), ASSOC. COM. (___), Outro (___), Não Utiliza (___).

28 – Utilização de Informática:

Utiliza (___) Pretende introduzir (___), Não pretende utilizar (___).

29 – Utilização de Controles Gerenciais:

Controle de estoque (___), Fluxo de Caixa (___), Planejamento de vendas (___), Controle de qualidade (___), Outro (___) Nenhum instrumento (___).

30 – Conhece as técnicas de Controle de Qualidade Total, por exemplo, ISO 9.000, Sim (___) Não (___).

30.1 – Pretende utilizá-las – Sim (___) Não (___)

31 – Quais as principais causas da insuficiência do Capital de Giro?

Alta taxa de Juro Bancário (___), Burocracia e exigências de garantia (___), Carga Tributária (___), Inadimplência e contração nas vendas (___) Outra (___).

32 – Fatores que podem favorecer o crescimento do comércio e/ou aumento do Capital de Giro:

Facilidade de acesso ao crédito (___), Investimentos tecnológicos (___) Compras Governamentais (___), Fontes de Informações (___), Qualificação de Mão-de-obra (___), Incorporação de novos produtos (___) Outras (___).

33 – Que acha da busca de oportunidades:

É importante (___), Não interessa (___) É indiferente (___).

34 – Qual seu grau de comprometimento com a empresa:

Comprometimento total (___), parcial (___), Não há grau de comprometimento (___).

35 – Corre riscos:

Calculados (___), Não calculados (___) Não corre riscos (___).

36 – Faz planeamento e monitoramento sistemáticos:

Sim (___) Não (___).

37 – Em que aspectos sua empresa foi afetada pela atual crise brasileira causada pela desvalorização do Real em relação ao Dólar?

ANEXO IV-A**QUESTIONÁRIO COMPLEMENTAR (para empresas falidas)**

Empresa Falida.....

Data da criaçãoData da extinção.....

O gerente tem nível superior () Sim () Não

Atividade que exercia antes

Principais dificuldades encontradas na empresa:

1() Falta de Capital de Giro

2() Alta carga tributária

3() Forte concorrência

4() Falta de crédito

5() Inadimplência da clientela

6() Recessão econômica no país

7() Falta de clientes

8() Outro, Qual?

Na sua opinião, quais os fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa?

1() Ter capital próprio

2() Ter um bom administrador

3() Ter bom conhecimento do mercado

4() Criatividade do empresário

5() Ter capacidade de liderança

6() Outro, Qual?

Outras

Observações:

ANEXO V

QUADRO DE SELEÇÃO DAS VARIÁVEIS

ITENS	VARIÁVEIS – ÂNCORA	VARIÁVEIS COMPLEMENTARES
Desempenho Econômico-Financeiro	1. Taxa de Produtividade = Faturamento por pessoa ocupada	Margem Bruta de Lucro Margem Líquida de Lucro
	2. Faturamento Por Estabelecimento	2.1 Evolução do Faturamento/Ano 2.2 Faturamento Anual 2.3 Capital Social inicial
Capacitação de R.H.	3. Realização e Formas de Treinamento	3.1. Forma de Seleção dos Empregados 3.2. Taxa de Rotação de Pessoal 3.3. Proporção de Empregados com Carteira Assinada 3.4. Empresa Familiar
	4. Benefícios concedidos aos Trabalhadores	4.1 Remuneração Média das Pessoas ocupadas em vendas
	5. Mecanismos de Captação de Sugestões	
	6. Nível de Escolaridade do Gerente	6.1. Capacidade Gerencial e Tecnológica
Capacitação no Relacionamento com Clientes e Fornecedores	7. Pesquisa Sobre as Necessidades dos Consumidores	7.1. Relacionamento com a Clientela

	8. Serviços Oferecidos aos Clientes	8.1. Alcance nas Vendas 8.2. Formas de Realização das Vendas
	9. Localização dos Fornecedores	9.1. Critérios para Seleção de Fornecedores 9.2. Origem das Mercadorias Vendidas
	10. Utilização de Informática	10.1. Existência de Informação
Capacitação na Utilização de Informações e Gestão Financeira-Contábil	11. Formas de Propaganda	11.1. % de Gastos com Propaganda 11.2. Realização de Promoções
	12. Instrumentos de Controle Gerencial	12.1. Planejamento e Monitoramento Sistemáticos 12.2. Conhecimento de Técnicas de Controle de Qualidade Total
	13. Ciclo de Vida da Empresa	13.1. Data da Instalação da Empresa 13.2. Data da Extinção da Empresa
	14. Utilização de Serviços Institucionais	14.1. Utilização de Serviços Externos
Perfil do Empreendedor	15. Busca de Oportunidade 16. Correr Riscos	
Preservação do Meio Ambiente	17. Grau de Comprometimento Total com a Empresa 18. Mecanismos de preservação ambiental	17.1. Causas da Insuficiência do Cap. Giro 17.2. Fatores que podem favorecer o crescimento do Comércio e/ou Aumento do Cap. De Giro

ANEXO VI – ÍNDICE DE SIGLAS USADAS NO TEXTO

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social;

CNI – Confederação Nacional da Indústria;

DNRC – Departamento Nacional do Registro do Comércio;

FIA/FGV – Fundação Instituto de Administração/Fundação Getúlio Vargas;

FIERO – Federação das Indústrias do Estado de Rondônia;

IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente;

IEL – Instituto Euvaldo Lodi;

JUCER – Junta Comercial do Estado de Rondônia;

ME – Microempresa;

MDE – Média Empresa;

PE – Pequena Empresa;

PIB – Produto Interno Bruto;

PME – Pequena e Média Empresa;

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa;

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial;

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial;

SESC – Serviço Social do Comércio;

SESI – Serviço Social da Indústria;

SIMPLES – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte;

UCB - Universidade Católica de Brasília;

UNICAMP – Universidade de Campinas – São Paulo – SP;

UNIR – Universidade Federal de Rondônia;

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul;

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro;

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.

PEGN - Pequenas Empresas, Grandes Negócios(Revista da Ed. Globo).

A N E X O VII

FAIXA DE PONTUAÇÃO DOS INDICADORES COMPONENTES – VALORES EM R\$

INDICADOR	0 PONTO	Nº EMP.	%	1 PONTO	Nº EMP.	%	2 PONTOS	Nº EMP.	%
Faturamento por pessoa ocupada	Até 7.038	14	18,7	7.039 a 35.429	52	69,3	35.430 ou mais	9	12
Faturamento por estabelecimento	Até 28078	12	16,0	28.079 a 240.000	50	66,7	240.001 ou mais	13	17,3
Prop. empreg. C/Carteira assinada	Até 33.3%	11	14,7	33.4% a 80.0%	31	41,3	80.1% ou mais	33	44,0
Realização e formas de treinamento	Não Real.	47	62,7	No trabalho	27	36,0	Outras	1	1,3
Benef. e incent. Aos trabalhadores	0 a 1	57	76,0	2 a 3	15	20,0	4 a 9 Bem	3	4,0
Formas de realização das vendas	1 Forma	54	72,0	2 Formas	18	24,0	3 a 8 form	3	4,0
Serviços oferecidos aos clientes	0 a 1	73	97,3	2 a 3	2	2,7	4 serviços	-	-
Formas de Propaganda	0	54	72,0	1 a 2	19	25,3	3 a 7 For	2	2,7
Localização dos fornecedores	No Estado	44	58,7	Em Outros	31	41,3	No Exterior	-	-
Utilização de serviços institucionais	0	44	58,7	1 a 2 Inst.	29	38,6	3 a 7 Inst.	2	2,7
Utilização de Serviços externos	0 a 1 Ativ.	37	49,3	2 ativ.	36	48,0	3 a 10 ativ.	2	2,7
Utilização de informática	0	47	62,7	1 a 2 áreas	27	36,0	3 a 6 Área	1	1,3
Existência de Informação	4 a 8	50	66,7	9 a 10	25	33,3	11 a 12 P.	-	-
Instrumentos de controle gerencial	0 a 1	43	57,3	2 a 3	26	34,7	4 Instrum.	6	8,0
Capital Social Inicial	Até 7.000	36	48,0	7.000 a 35.000	33	44,0	Aci35000	6	8,0
Empresa Familiar	Sim	66	88,0	Não	9	12,0	-	-	-
Taxa de rotatividade do pessoal	Acima 50%	3	4,0	20 a 50 %	27	36,0	0 a 19%	45	60,0
Capta. Sugestão dos empregados	Não	68	90,7	Sim	7	9,3	-	-	-
Realização de promoções	Não	49	65,3	Sim	26	34,7	-	-	-

% de gastos com propaganda	Abaixo 2%	58	77,3	2 a 4%	13	17,3	Acima 4%	4	5,4
Pesq. S/Necessid.Consumidores	Não	70	93,3	Sim	5	6,7	-	-	-
Conhecimento Téc. Cont. Qual. Total	Não	66	88,0	Sim	9	12,0	-	-	-
Que acha da busca de oportunidade	Não Inter.	12	16,0	Indiferente	10	13,3	Importante	53	70,7
Grau de comprometimento com a empresa	Não há	-	0,0		13	17,3	Total	62	82,7
Corre riscos	Não	22	29,3	Não calculados	27	36,0	Calculados	26	34,7
Faz Planej. e Monitoramento sistemáticos	Não	46	61,3	Sim	29	38,7	-	-	-
Nível de escolaridade do gerente (dono)	Médio	45	60,0	Superior	30	40,0	Pós-Grad.	-	-
Ciclo de vida da empresa	Até 2 anos	4	5,3	3 a 4 anos	17	22,7	5 anos +	54	72,0

ANEXO VIII

BIBLIOGRAFIA

- BAZERMAN, Max. H. e Margaret e Neale. Negociando Racionalmente. São Paulo. Atlas, 1995.
- BERNHOEFT, Renato. Artigo Laços de Família. Revista Pequenas Empresas – Graandes Negócios, Ano X, nº 120 – Janeiro/99.
- BNDES/CNI/SEBRAE - RJ. Indicadores de Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira. Rio de Janeiro, 1998.
- BORNIA, Antônio Cezar. Custos Industriais (Apostila). Florianópolis - UFSC, 1998.
- CARDOSO, Olga. Organização Empresarial (Apostila). Florianópolis - UFSC, 1998.
- DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais: Uma Abordagem Logística. São Paulo. Aatlas, 1996.
- FIERO/SEBRAE. Cadastro Industrial de Rondônia. Porto Velho, 1998.
- FIERO. Perfil e Diretrizes de Desenvolvimento e de Infra-Estrutura. Porto Velho, 1995.
- FIERO. Perfil Sócio-Econômico e Industrial do Estado de Rondônia. Porto Velho, 1997.
- FORNAZARI, Danilo. Adm. Por Pequenos para Pequenos e com Pequenos – Série Estudos e Pesquisas, Edição SEBRAE . Brasília, 1995.
- GIANESI, Irineu G.N. e Henrique Luiz Corrêa. Administração Estratégica de Serviços São Paulo, Atlas, 1994.
- IMAI, Masaaki. Kaisen. São Paulo. McGraw-Hill, 1989.
- JORNAL O Estadão do Norte, edição dd 15-08-99, P. 7, sob o título: “Crescem número de falências e extinções no Estado.
- KANITZ, Stephen Charles. O Parecer do Auditor. São Paulo. Editora McGraw-Hill do Brasil, 1979.
- KANITZ, Stephen Charles. Controladoria - Teoria e Estudo de Casos. São Paulo. Livraria Pioneira Editora, 1977.
- KASZHAR, Istvan karoly. Técnicas Avançadas de Análise de Desempenho.

Rio de Janeiro, Ed. FGV, 1997.

LEZANA, Álvaro G. Rojas e outros. Empreender. Identificando, Avaliando e Planejando Um Novo Negócio. Florianópolis, UFSC, 1998.

MOREIRA, Daniel. Adm. da Produção e Operação. São Paulo, Atlas, 1996.

MOERELI, Gustavo Henrique de Faria. Micro e Pequena Empresa: A necessidade de prioridade na Política Econômica – Série Estudos e Pesquisas, Ed. SEBRAE. São Luiz – MA, 1994.

PIRES, Márcio de Souza. Gestão da Qualidade (Apostila). Florianópolis – UFSC, 1998.

POCHMANN. Revista PEGN, Editora Globo, ano X, nº 118, p. 50, Novembro/98.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

PORTER. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1996.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho de Oliveira. Estratégia Empresarial – Uma abordagem Empreendedora. São Paulo. Editora Atlas, Segunda edição, 1991.

Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios , Editora Globo (vários números), 1998/99.

Revista Rumos do Desenvolvimento, p. 39, Agosto/97.

RUAS, Roberto L. e Ivan A. Pinheiro – Diagnóstico de Competitividade para as Pequenas Empresas – Manual SEBRAE. Florianópolis, 1995.

ROSSETO, Carlos Ricardo. Planejamento Estratégico (Apostila). Florianópolis – UFSC, 1998.

SANTANA, João. Como Abrir e Administrar Sua Empresa – Edição SEBRAE, Volume 3. Brasília, 1994.

SEBRAE/FGV. Sondagem Conjuntural da Indústria de Transformação , Nº 17, Ano IV. Rio de Janeiro, Abril de 1996.

SEBRAE. Diagnóstico de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas Industriais. Brasília, 1995.

SEBRAE. Indicadores de Competitividade para micro e pequenas empresas do comércio no Brasil. Brasília , 1995.

SEBRAE. Jornal Jornada .Brasília , Ano 1, número 7, novembro, 1996.

SEBRAE. Pequena Empresa – A Riqueza e o Poder das Nações(sem data);

SLACK, Nigel e outros. Administração da Produção. São Paulo, Atlas, 1997.

TUBINO, Dálvio F. Manual de Planejamento e Controle da Produção. São Paulo, Atlas, 1997.

VALE, Gláucia M. Vasconcelos. Fatores Condicionantes da Mortalidade de Empresas, Ed. SEBRAE Nacional/SEBRAE Minas Gerais, 1998.

UCB – Universidade Católica de Brasília. Estudos Empresariais. Brasília, Ano 1, número 1 Janeiro/abril,1996.

Revista Rumos do Desenvolvimento, ano 21, nº 139, agosto/97 : 38.